



**Léa Raquel Conde  
Sarabando Fonseca**

**Antecedentes do Desempenho Internacional das  
PME em Moçambique**



**Léa Raquel Conde  
Sarabando Fonseca**

**Antecedentes do Desempenho Internacional das  
PME em Moçambique**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos melhores pais do mundo, pelos ensinamentos, motivação, orgulho e por toda a fé e expectativas depositadas em mim.

## **o júri**

presidente

Prof.<sup>a</sup> Doutora Irina Adriana Saur Amaral  
Professora Auxiliar Convidada, Universidade de Aveiro

Prof.<sup>o</sup> Doutor Pedro Miguel Martins Mendes  
Assistente do 2º Triénio, Instituto Português de Administração de Marketing Aveiro

Prof.<sup>o</sup> Doutor António Carrizo Moreira  
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Ao meu orientador, Professor Doutor António Carrizo Moreira, pela paciência, pela motivação e por toda a ajuda prestada em todo o processo ao longo do último ano.

Aos meus pais, pelo apoio e amor incondicionais, apesar da grande distância que nos separa.

Ao meu irmão, pelos momentos de humor completamente desprovidos de conteúdo, mas que ainda assim, fariam sorrir qualquer um.

À Telma, pelas horas infindáveis de amizade pura, descontração e gargalhadas intermináveis.

A todos os meus colegas, Luís David, Ana Patrícia, Vânia, Solange e Eugénia, cuja amizade surgiu nesta fase das nossas vidas académicas, da qual levaremos sem dúvida grandes recordações.

**palavras-chave**

Desempenho Internacional, Internacionalização, Orientação para o Mercado, Orientação para o Empreendedorismo, Aquisição de Tecnologia, Competência Estratégica, Aquisição de Conhecimento, Preparação para a Internacionalização.

**resumo**

O presente trabalho tem como objetivo principal reconhecer quais os fatores determinantes que influenciam positivamente o Desempenho Internacional, bem como identificar as relações existentes entre esses fatores, tendo em conta as PME portuguesas presentes em Moçambique, através da Exportação e do IDE.

Com base num questionário aplicado a 92 PME portuguesas, foram utilizadas as análises de estatística descritiva, fatorial exploratória e de regressão linear para avaliar o modelo. Obtidos os resultados, a presente investigação demonstrou haver relações diretas e indiretas de antecedência perante o Desempenho Internacional, destacando o impacto direto positivo da preparação para a internacionalização, da competência estratégica e da aquisição de tecnologia, bem como as correlações indiretas entre a orientação para o empreendedorismo, a orientação para o mercado e a aquisição de conhecimento na performance das PME nacionais a atuar no mercado moçambicano.

**keywords**

International Performance, Internationalization, Market Orientation, Entrepreneurship Orientation, Technology Acquisition, Strategic Competence, Knowledge Acquisition, Internationalization Preparation.

**abstract**

The main purpose of the current study is to find the foremost antecedents which could influence the Portuguese SME International Performance, through Exporting Activities and Foreign Direct Investment. Based on a questionnaire done to 92 portuguese small and medium enterprises, reliability analysis, exploratory factor analysis and linear regressions techniques were used to evaluate the proposed model. The findings demonstrated the existence of several direct and indirect relations between the internationalization preparation, strategic competence, technology acquisition, market orientation, entrepreneurship orientation and knowledge acquisition and their positive impact in International Performance of Portuguese SME operating in Mozambique nowadays.

# Índice

## **Capítulo I: Introdução**

1.	Enquadramento do tema .....	1
1.1.	Objetivos .....	2
1.2.	Estrutura.....	3

## **Capítulo II: Moçambique**

2.	Enquadramento Económico, Histórico e Político .....	5
2.1.	Economia.....	6
2.2.	Comércio Internacional.....	8
2.2.2.	Exportação e Importação .....	8
2.2.3.	Investimento Direto Estrangeiro .....	9
2.3.	Atratividade do Mercado Moçambicano .....	10
2.4.	Relações Económicas com Portugal .....	11
2.5.	História e Política.....	12

## **Capítulo III: Fundamentos Teóricos**

3.	Internacionalização .....	15
3.1.	Formas de internacionalização .....	16
3.1.1.	Exportação.....	17
3.1.2.	Investimento Direto Estrangeiro .....	17
3.1.3.	Licenciamento e Franchising .....	17
3.1.4.	Alianças Estratégicas .....	18
3.2.	Internacionalização das PME .....	19

## **Capítulo IV: Revisão da Literatura**

4.	Desempenho Internacional .....	23
4.1.	Antecedentes do Desempenho Internacional.....	26
4.1.1.	Orientação para o Empreendedorismo.....	26
4.1.2.	Preparação para a Internacionalização .....	32
4.1.3.	Aquisição de Tecnologia.....	34
4.1.4.	Competência Estratégica.....	35
4.1.5.	Orientação para o Mercado .....	36



4.1.6. Aquisição de Conhecimento.....	39
<b><u>Capítulo V: Estudo Empírico</u></b>	
5. Modelo Conceptual .....	41
5.1. Hipóteses e Modelo Conceptual .....	41
5.2. Medidas e Questionários .....	43
5.3. Dados e Resultados .....	45
5.3.1. Amostra .....	45
5.3.2. Metodologia .....	46
5.3.3. Resultados .....	46
5.4. Análise dos Resultados.....	62
5.5. Exportação e IDE .....	67
<b><u>Capítulo VI: Conclusões</u></b>	
6. Discussão e Conclusões .....	71
6.1. Discussão de Resultados .....	71
6.2. Implicações para a Gestão .....	75
6.3. Limitações .....	76
6.4. Propostas de Investigação Futura .....	76
7. Referências Bibliográficas.....	79
8. Anexos .....	86

## **1. Lista de Tabelas**

Tabela 1. Evolução da Balança Comercial Moçambicana .....	8
Tabela 2. Principais Clientes: Exportação.....	9
Tabela 3. Principais Fornecedores: Importação.....	9
Tabela 4. Investimento Direto.....	10
Tabela 5.Importancia de Moçambique nos Fluxos Comerciais de Portugal .....	11
Tabela 6. Evolução do Investimento Direto em Portugal .....	12
Tabela 7. Evolução do Investimento Direto Moçambicano em Portugal .....	12
Tabela 8. Itens usados na Medição de cada Constructo .....	43
Tabela 9. Valores de Referência para o Alfa de Cronbach. ....	46
Tabela 10. Valores de Referência para o Valor de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin).....	46

Tabela 11. Resultados da Análise da Fiabilidade e Consistência Interna das Escalas.....	47
Tabela 12. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Desempenho Internacional Quantitativo .....	49
Tabela 13. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Desempenho Internacional Qualitativo .....	49
Tabela 14. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Orientação para o Empreendedorismo – Dimensão Proatividade .....	50
Tabela 15. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Orientação para o Empreendedorismo - Dimensão Capacidade para Arriscar .....	50
Tabela 16. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Orientação para o Empreendedorismo - Dimensão Inovação .....	51
Tabela 17. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Preparação para a Internacionalização .....	51
Tabela 18. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Aquisição de Tecnologia.....	52
Tabela 19. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Competência Estratégica.....	52
Tabela 20. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Orientação para o Mercado – Dimensão Criação de Informação .....	53
Tabela 21. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Orientação para o Mercado – Dimensão Disseminação de Informação .....	54
Tabela 22. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Orientação para o Mercado – Dimensão Resposta do Mercado .....	55
Tabela 23. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Aquisição de Conhecimento.....	55
Tabela 24. Análise de Regressão Linear para a Relação OE-PI.....	56
Tabela 25 - Análise de Regressão Linear para a Relação OE - CE.....	57
Tabela 26 - Análise de Regressão Linear para a Relação OE - AT.....	57
Tabela 27 - Análise de Regressão Linear para a Relação PI - CE .....	58
Tabela 28. Análise de Regressão Linear para a Relação PI – DI Quantitativo .....	58
Tabela 29. Análise de Regressão Linear para a Relação PI – DI Qualitativo.....	59
Tabela 30 - Análise de Regressão Linear para a Relação AT - CE .....	59
Tabela 31 - Análise de Regressão Linear para a Relação CE – DI Quantitativo .....	59
Tabela 32 - Análise de Regressão Linear para a Relação CE – DI Qualitativo .....	60
Tabela 33 - Análise de Regressão Linear para a Relação AT – DI quantitativo .....	60
Tabela 34 - Análise de Regressão Linear para a Relação AT – DI Qualitativo .....	60

Tabela 35 - Análise de Regressão Linear para a Relação OM - AC .....	61
Tabela 36. Análise de Regressão Linear para a Relação AC-CE .....	61
Tabela 37 - Análise de Regressão Linear para a Relação OM – DI quantitativo .....	62
Tabela 38 - Análise de Regressão Linear para a Relação OM – DI Qualitativo .....	62
Tabela 39 – Sumário dos Resultados Obtidos. ....	63
Tabela 40. Comparação Exportação-IDE .....	69

## 2. Lista de Figuras

Figura 1. Moçambique .....	5
Figura 2. Moçambique em Perspetiva .....	6
Figura 3. Modelo Conceptual .....	42
Figura 4. Novo Modelo Conceptual.....	65

### 3. Abreviaturas

**AICEP** – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

**CIA** – *Central Intelligence Agency*

**FMI** – Fundo Monetário Internacional

**FRELIMO** – Frente Libertadora Moçambicana

**IAPMEI** – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

**IDE** – Investimento Direto Estrangeiro

**INE** – Instituto Nacional de Estatística

**MDM** – Movimento Democrático de Moçambique

**PAHUMO** – Partido Humanitário de Moçambique

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PME** – Pequenas e Médias Empresas

**SADC** – *Southern African Development Community*

### 1. Enquadramento do tema

Os negócios Internacionais têm há muito sido estudados enquanto um domínio dedicado quase exclusivamente às grandes empresas, denominadas por multinacionais (Johanson e Vahlne, 1990).

Contudo, mais recentemente e tendo em conta a composição atual da rede empresarial, não só de Portugal mas também a nível mundial, as Pequenas e Médias Empresas têm vindo a destacar-se nos meios internacionais, refutando à partida o pensamento tradicional de que só as empresas de grande dimensão conseguem se sobrepôr ao árduo e desafiante ambiente internacional (Knight, 2001).

Com a globalização dos mercados e os avanços nas tecnologias da comunicação e informação, as PME têm-se mantido bastante ativas nos mercados externos, tentando ao mesmo tempo suprimir as presentes dificuldades sentidas nos mercados domésticos. Para além do facto de representarem mais de 90% das empresas atuais a nível mundial e de serem a principal fonte de emprego na maioria dos países, as PME representam mais de um quarto das exportações na maior parte dos países desenvolvidos (United Nations, 2005).

As PME que revelam ser ativas a nível internacional tendem a ser muito mais dinâmicas e mais aptas do que as que se dedicam somente ao mercado doméstico. Esta tendência nasceu muito em parte devido aos mecanismos inerentes ao empreendedorismo e normalmente associados às novas tecnologias, às inovações de produto e ao desenvolvimento natural dos países.

Em oposição às grandes empresas, as PME carecem de uma série de recursos, capacidades e poder de mercado, fazendo com que as mesmas tenham mais dificuldades em lidar com as complexidades e desafios inerentes ao ambiente internacional (Knight, 2001).

Porém, a diminuição das barreiras à importação, os incentivos dos países à exportação, a baixa de preços nos meios de comunicação e a facilidade criada nos meios de transporte capacitaram as PME para agir nos mercados externos, fazendo com que as mesmas consigam competir a nível internacional face aos seus rivais de maior dimensão, sem necessitar da disponibilização elevada de recursos internos que outrora eram imprescindíveis para o início e manutenção da atividade externa (Frishammar e Andersson, 2008).

Tendo em conta as novas tendências seguidas pelas PME e a repercussão que as mesmas possam ter nas empresas a nível de desempenho, pretende-se investigar quais os fatores mais importantes que levam uma PME a alcançar elevados níveis de desempenho internacional, tentando simultaneamente apurar o quão impactantes esses fatores poderão ser face à performance das PME a nível internacional.

É necessário portanto compreender que as PME atualmente, ao expandirem as suas operações para novos mercados externos ao invés de permanecerem limitadas aos mercados domésticos, irão usufruir da criação constante de novas oportunidades que lhes permitirão simultaneamente crescer e criar valor no seio da organização (Jantunen, Puumalainen, Saarenketo e Heiko, 2005).

Relativamente à escolha do país de destino para internacionalização, inicialmente, as empresas portuguesas preferiam internacionalizar-se para mercados geográfica, cultural e economicamente próximos, revelando um predomínio acentuado de Espanha enquanto destino primordial para expansão das empresas portuguesas (IAPMEI, 2013).

Mais recentemente, Moçambique revelou ser uma das principais escolhas das PME portuguesas aquando o início do processo de expansão, uma vez que para além do aumento da experiência internacional adquirida previamente em mercados geograficamente próximos, Moçambique é também uma das ex-colónias portuguesas, o que revela uma escolha baseada na história partilhada e nas semelhanças de raiz a nível linguístico.

Deste modo, o presente trabalho pretende investigar a forma como a criação de valor e de novas oportunidades, bem como se a orientação para o empreendedorismo e mercado resultam direta ou indiretamente em melhores níveis de desempenho por parte das PME, através da aplicação de determinadas estratégias a nível internacional, tendo em conta o processo de internacionalização (Knight, 2001; Lu e Beamish, 2001) e o tecido empresarial português, face ao mercado moçambicano.

Na investigação em questão, pretendeu-se estruturar o trabalho de forma a facilitar a compreensão e leitura do mesmo, tendo em consideração uma revisão da literatura relevante englobando o Desempenho Internacional e os seus antecedentes, seguida de uma análise descritiva das variáveis consideradas e de uma análise dos dados recolhidos através de questionários aplicados a um conjunto de PME portuguesas a operar atualmente em Moçambique.

## **1.1. Objetivos**

O objetivo geral do presente estudo é essencialmente reconhecer quais os principais fatores que influenciam positivamente o Desempenho Internacional, bem como as relações diretas e indiretas existentes entre esses mesmos fatores, tendo em conta as PME portuguesas que se expandiram para o mercado moçambicano, através tanto das atividades de exportação como do Investimento Direto Estrangeiro (IDE).

Como objetivos específicos destaca-se em primeiro lugar, a identificação dos antecedentes que contribuem para um aumento nos níveis de Desempenho Internacional das PME; e a verificação das relações causais existentes entre a orientação para o empreendedorismo, a orientação para o mercado, a preparação para a internacionalização, a aquisição de conhecimento, a competência estratégica das organizações e aquisição de tecnologia, procurando através das mesmas aferir se as correlações em causa têm um impacto positivo de antecedência para com o desempenho internacional.

## 1.2. Estrutura

O estudo desenvolvido está organizado essencialmente em seis capítulos principais. No presente e primeiro capítulo, **Introdução**, é destacado o enquadramento geral da investigação, a identificação dos objetivos, tanto a nível geral, como específico e uma apresentação da estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, exclusivamente dedicado ao **mercado moçambicano**, pretendeu-se efetuar uma caracterização do país em questão, através da análise económica, política e histórica, salientando as relações existentes entre Portugal e Moçambique desde a Independência até aos dias de hoje.

No terceiro capítulo, são destacados os **Fundamentos Teóricos** com base no processo de internacionalização, especificamente no caso das PME, e conceitos relevantes para a posterior revisão da literatura.

No capítulo IV, é apresentada a **revisão de literatura** relevante baseada em estudos realizados anteriormente, destacando os antecedentes do Desempenho Internacional.

De seguida, no capítulo V, é apresentado o **estudo empírico**, no qual se encontra a caracterização da amostra e da metodologia, como também se destacam os resultados obtidos através da análise estatística efetuada.

Por fim, no sexto e último capítulo, são apresentadas as **conclusões** do estudo, procedendo-se à discussão dos resultados e às implicações dos mesmos na investigação em curso; bem como à apresentação de limitações encontradas no decorrer do desenvolvimento do trabalho e propostas de investigação futura.





### 2. Enquadramento Económico, Histórico e Político

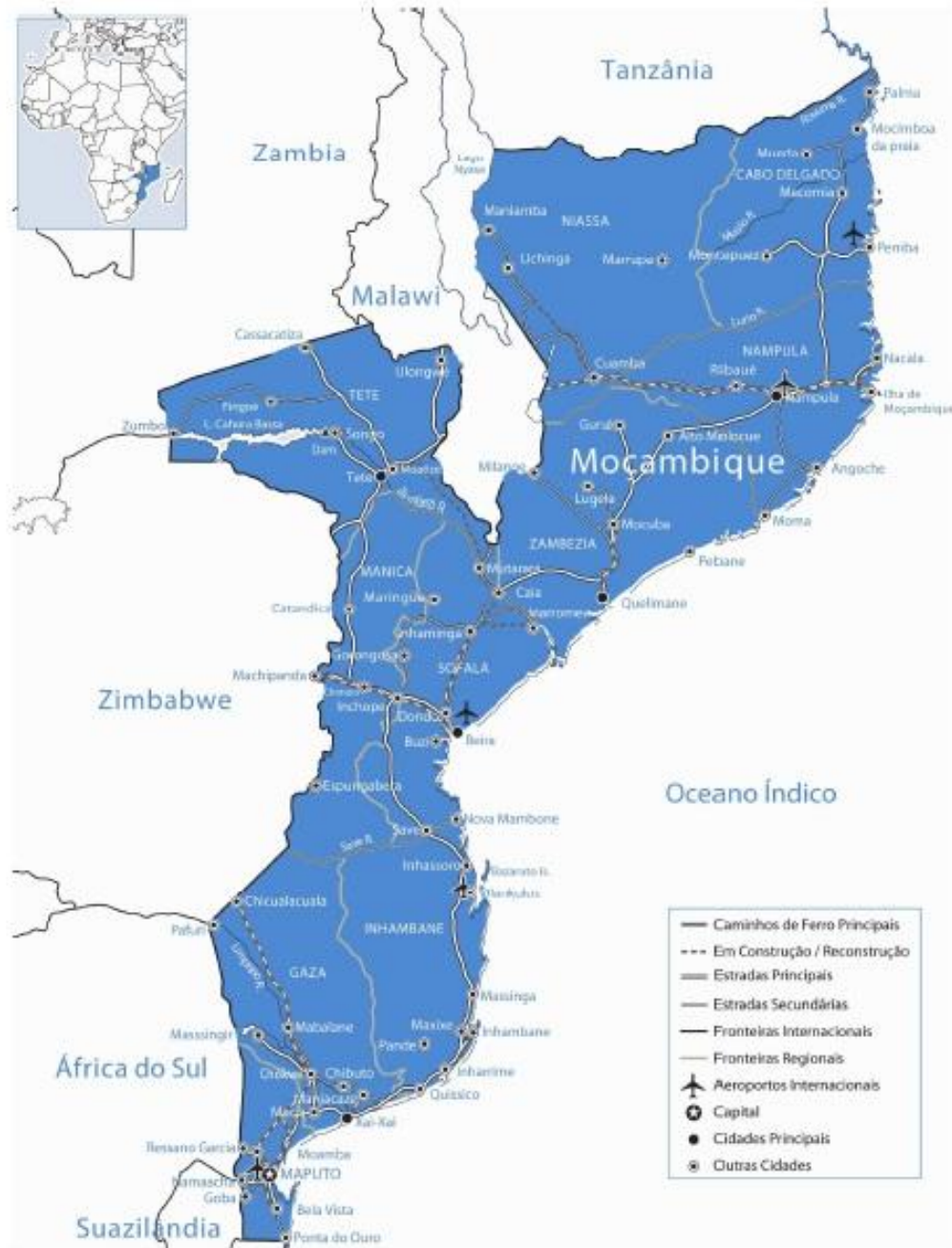


Figura 1. Moçambique

Fonte: Adaptado de AICEP (2010)

<b>Designação Oficial:</b>	República de Moçambique
<b>População:</b>	24,5 Milhões de habitantes
<b>Capital:</b>	Maputo [1.967 mil habitantes]
<b>Área:</b>	799 380 Km <sup>2</sup>
<b>Chefe do Estado e do Governo:</b>	Armando Emílio Guebuza
<b>Primeiro-Ministro:</b>	Alberto Vaquina
<b>Principais Partidos Políticos:</b>	Frelimo   Renamo   MDM   Pahumo
<b>Outras cidades importantes:</b>	Nampula [576 mil]; Beira [442 mil];
<b>Religiões:</b>	Religiões tradicionais africanas   Catolicismo   Islamismo
<b>Língua:</b>	Portuguesa   Outros dialetos africanos
<b>Unidade Monetária:</b>	Metical [MZN]

**Figura 2.** Moçambique em Perspetiva

**Fonte:** Adaptado de Aicep Portugal Global – Moçambique Ficha de Mercado 2013

## 2.1. Economia

Tendo em conta o último estudo da AICEP (2013), Moçambique é sem dúvida alguma um caso de sucesso entre as várias economias africanas e tem vindo a assumir um papel extremamente importante em termos económicos em todo o continente africano, dado o seu grande potencial como fornecedor de energia para toda a região continental.

Em primeiro lugar e dada a sua localização estratégica, Moçambique é considerado uma plataforma de entrada no mercado da SADC (*Southern African Development Community*), constituído por cerca de 250 milhões de consumidores, sendo que a sua crescente evolução nos últimos anos advém não só dos abundantes recursos naturais, entre os quais se evidenciam o potencial hidroelétrico, reservas de gás natural, carvão e minerais (ouro, pedras preciosas, titânio e bauxite), mas também dos mais de 2.500 Km de costa com numerosos recursos pesqueiros que constituíram outrora a principal fonte de exportação até ao desenvolvimento da indústria do alumínio (AICEP, 2013).

Relativamente à distribuição sectorial da economia moçambicana, o setor dos serviços tem um peso maioritário, contribuindo com 43,8% para o PIB em 2011, sendo que no entanto, foi

responsável por apenas 13% do emprego no mesmo ano; segue-se a agricultura com 32%, mas com um peso de 81% no emprego e a indústria com um contributo de 24,2% para o PIB, mas que emprega apenas 6% da população ativa.

Contudo e ainda segundo dados da AICEP (2013), tendo em conta a abundância em recursos minerais disponíveis, nomeadamente o carvão e o gás natural, que fazem de Moçambique um dos maiores fornecedores a nível mundial dos recursos em questão, e aos projetos de investimento decorrentes e futuros, é de esperar um peso muito mais significativo deste setor na estrutura económica do país, apontando as perspetivas para que em 2014, o setor mineiro possa vir a ter uma contribuição para o PIB superior aos 10%.

Deste modo e face aos dados apresentados nos últimos anos, a economia moçambicana revelou progressos dignos de realce, com a manutenção de elevados índices de crescimento económico, com uma taxa média anual superior a 7% na última década, o que coloca o país supramencionado no caminho da evolução e prosperidade futura.

Em 2008, e apesar do impacto da crise económica internacional, o crescimento do produto interno bruto (PIB) atingiu 6,8%, sendo que as repercussões da mesma conduziram a um abrandamento económico no ano seguinte, tendo-se verificado uma taxa de crescimento 0,5% inferior à de 2008.

Contudo, entre 2010 e 2012, o PIB moçambicano registou uma média de crescimento de 7,1%, muito em parte devido ao crescimento no investimento, nomeadamente na construção de infraestruturas básicas, e à realização de vários projetos de grande dimensão no âmbito do setor agrícola e industrial.

A par do crescimento no investimento internacional, o papel do FMI (Fundo Monetário Internacional) no processo de estabilização macroeconómica de Moçambique tem-se revelado muito importante na última década, na medida em que a última avaliação efetuada no final 2012 aponta para resultados bastante positivos no que diz respeito ao desempenho da economia, tanto em termos das políticas aplicadas, bem como das reformas planeadas (AICEP, 2013).

Em acréscimo, é de prever que o crescimento e evolução da economia moçambicana nos próximos anos mantenha o mesmo ritmo, impulsionada em parte pelo contínuo crescimento da atividade, pelos novos investimentos em infraestruturas e pela entrada em funcionamento dos diversos projetos nos setores energético e de exploração mineira.

Não obstante, para o ano 2013, é esperada uma grande aposta na agroindústria, visando a criação de cerca de 216 000 postos de trabalho, com mais de metade no setor privado, sendo que apesar da dimensão do crescimento previsto, continua a existir um enorme contraste entre os grandes projetos implementados e a implementar no futuro e os setores tradicionais mais fracos, os quais continuam a ter um maior impacto no crescimento do emprego e na diminuição da pobreza no país.

Dada a rigidez no mercado de trabalho e a escassez de qualificações, o crescimento nos setores de mão-de-obra intensiva continuam a ser lentos mediante a concorrência asiática e a relutância da classe política moçambicana (AICEP, 2013).

Em suma e mediante o crescimento acentuado de Moçambique, os objetivos do Governo moçambicano continuarão a ser a manutenção de um clima de estabilidade de modo a alcançar um crescimento económico sustentável e uma melhoria progressiva nas condições de vida da população (AICEP, 2013).

## 2.2. Comércio Internacional

### 2.2.2. Exportação e Importação

Face ao panorama das transações comerciais, Moçambique ocupa ainda lugares pouco relevantes nos rankings, sendo a 120ª posição nas exportações e a 116ª nas importações, segundo dados de 2011 (AICEP, 2013).

O estatuto de grande produtor de gás natural, conjuntamente com a produção de alumínio, de carvão e energia eléctrica em grandes quantidades enquanto fonte substancial de receitas para Moçambique, beneficiará o país na medida em que lhes permitirá uma menor dependência face às ajudas externas.

Espera-se que o gás se torne numa das principais fontes de rendimento a partir de 2017, estando atualmente a ser exportado única e exclusivamente para a África do Sul, bem como é expectável que o mesmo aconteça com o carvão a partir desse mesmo ano. Não descurando os investimentos efetuados no setor agrícola, estes deverão refletir-se no aumento das exportações de tabaco, algodão e caju, dando origem as previsões de cerca de 60% das exportações entre 2012 e 2017 (AICEP, 2013).

Na mesma situação também estão as importações, que contabilizaram um grande crescimento em 2012, sendo que deverão ser superiores às exportações até, pelo menos, 2015.

Os principais motores do crescimento das compras do país continuarão a ser direcionados para os setores extrativo e do gás, uma vez que a elevada expansão dos setores em questão continuará a fazer aumentar a necessidade dos serviços técnicos provenientes do mercado externo e um consequente agravamento do défice da balança de serviços até 2017 (AICEP, 2013).

**Tabela 1. Evolução da Balança Comercial Moçambicana**

	2007	2008	2009	2010	2011
Exportação fob	2.412	2.653	1.853	2.900	3.600
Importação fob	3.050	4.008	3.764	4.600	6.300
Saldo	-638	-1.355	-1.911	-1.700	-2.700
Posição no ranking mundial					
Exportador	119ª	119ª	124ª	119ª	120ª
Importador	127ª	126ª	122ª	121ª	116ª

**Fonte:** Adaptado Aicep Portugal Global – Moçambique Ficha de Mercado 2013

Valores apresentados em USD

Tendo agora em conta os principais países importadores e exportadores relativamente a Moçambique, a África do Sul continua a ser o parceiro comercial mais relevante, sendo o principal fornecedor e ocupando a 2ª posição enquanto cliente. Já a Holanda aparece também em destaque, contabilizando quase 39% na estrutura das exportações moçambicanas, sendo os dois países referenciados a perfazerem aproximadamente 55% das exportações totais de Moçambique em 2011.

Portugal, por sua vez, ocupa a 15ª posição enquanto cliente em 2011 com 1,2%, tendo nos dois anos anteriores ocupado a 8ª e 3ª posições com quotas de mercado superiores a 1,5% em 2009 e 4,8% em 2010 (AICEP, 2013).

**Tabela 2. Principais Clientes: Exportação**

Mercados	2009		2010		2011	
	Quota %	Posição	Quota %	Posição	Quota %	Posição
Holanda	41,6	1ª	52,7	1ª	38,9	1ª
África do Sul	21,4	2ª	20,8	2ª	16,2	2ª
Reino Unido	1,3	11ª	0,1	33ª	5,5	3ª
China	3,5	3ª	3,5	3ª	4,7	4ª
Irão	0	48ª	0,2	6ª	4,2	5ª
<b>Portugal</b>	<b>1,5</b>	<b>8ª</b>	<b>4,83</b>	<b>3ª</b>	<b>1,18</b>	<b>15ª</b>

**Fontes:** Adaptado Aicep Portugal Global – Moçambique Ficha de Mercado 2013

Nas importações, o mesmo acontece face aos principais fornecedores, destacando-se igualmente a África do Sul e a Holanda, representando ambos 44% do total das importações de Moçambique em 2011.

Mais uma vez Portugal viu baixar em 2011 a sua quota de mercado, passando da 4ª posição em 2010 com 4,3% para o 7º lugar com aproximadamente 3,6 pontos percentuais.

**Tabela 3. Principais Fornecedores: Importação**

Mercados	2009		2010		2011	
	Quota %	Posição	Quota %	Posição	Quota %	Posição
África do Sul	35,4%	1ª	34,4	1ª	33,6	1ª
Holanda	13,0	2ª	18,0	2ª	10,7	2ª
EAU	2,0	10ª	1,3	14ª	6,4	3ª
China	4,6	4ª	3,6	5ª	5,9	4ª
India	6,5	3ª	5,7	3ª	4,8	5ª
<b>Portugal</b>	<b>3,77</b>	<b>5ª</b>	<b>4,33</b>	<b>4ª</b>	<b>3,58</b>	<b>7ª</b>

**Fontes:** Adaptado Aicep Portugal Global – Moçambique Ficha de Mercado 2013

### **2.2.3. Investimento Direto Estrangeiro**

De acordo com AICEP (2013), o IDE, Investimento Direto Estrangeiro, tem vindo a tornar-se num fator fundamental para a economia moçambicana, na medida em que a receção de IDE no país

tem recebido valores crescentemente significativos ano após ano, posicionando-o em 2011 na 66ª posição no ranking mundial.

Até ao final de 2012, foram aprovados mais de 260 projetos de investimento, sendo que metade do capital dos mesmos corresponderam a IDE proveniente de 28 países com principal destaque para Brasil, Portugal e África do Sul.

Portugal foi, segundo a mesma fonte, o maior investidor em Moçambique entre 2005 e 2010, seguido da África do Sul, Maurícias, Reino Unido, Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos da América, Noruega, China e Índia. Por outro lado, em 2011, os papéis inverteram-se, consagrando a China como a maior fonte de Investimento Direto Estrangeiro, seguindo-se a África do Sul e Portugal já em 3º lugar, perfazendo um total de 107,5 milhões USD com 67 projetos ao seu encargo (AICEP, 2013).

**Tabela 4. Investimento Direto**

			2007	2008	2009	2010	2011
Investimento estrangeiro em			427	592	893	989	2.093
Moçambique							
Investimento de Moçambique no			0	0	-3	1	-3
Estrangeiro							
<b>Posição no ranking mundial</b>							
Recetor			119ª	117ª	91ª	87ª	66ª
Emissor			222ª	215ª	223ª	131ª	224ª

**Fontes:** Adaptado Aicep Portugal Global – Moçambique Ficha de Mercado 2013  
Valores apresentados em USD

### 2.3. Atratividade do Mercado Moçambicano

Em termos da vertente da atratividade do mercado moçambicano, os aspetos mais relevantes que contribuem para atrair os investidores estrangeiros para Moçambique baseiam-se essencialmente na extrema riqueza existente em recursos naturais como energia e minérios, bem como na política de incentivos ao investimento e à existência de diversas oportunidades inerentes ao clima de estabilidade e crescimento que se tem vindo a sentir, décadas após a Independência e o término da guerra civil.

Para além do referido, sendo Moçambique um caso de sucesso em termos de estabilização política e social, estima-se que o país em questão continuará a beneficiar de apoio externo e donativos internacionais, garantindo um certo clima de estabilidade para os investidores estrangeiros (AICEP, 2013).

Contudo, Moçambique viu cair a sua posição no ranking do Banco Mundial no relatório “*Doing Business Report 2013*” de 139º lugar para o 146º entre as 185 economias avaliadas, muito devido às suas inúmeras necessidades e dificuldades a nível político, económico e social.

Para colmatar as referidas dificuldades, Moçambique necessita de melhorar o fornecimento de bens públicos, de forma a facilitar o crescimento inclusivo nas infra-estruturas, na educação e no sistema de saúde; acelerar as reformas do ambiente de investimento; bem como de estabelecer redes de segurança adequadas e promover uma maior participação e voz dos cidadãos, desenvolvendo ao mesmo tempo sistemas transparentes e imputáveis (TheWorldBank, 2003).

## 2.4. Relações Económicas com Portugal

Tendo em consideração as relações económicas de Moçambique com Portugal, o país em questão tem vindo a assumir um papel bastante importante enquanto comprador dos produtos portugueses, ocupando em 2011, uma posição significativa no ranking de alvo de exportações de Portugal com uma quota superior a 0,5% das exportações portuguesas.

Por outro lado, enquanto fornecedor não teve grande relevância, uma vez que o valor das suas vendas a Portugal não chega aos 0,1%.

Relativamente por sua vez aos países africanos de língua oficial portuguesa, Moçambique aparece no Top 3 enquanto fornecedor e cliente de Portugal.

Não obstante, as transações comerciais entre Portugal e Moçambique têm apresentado um crescimento substancial, muito em parte por causa das exportações portuguesas para território moçambicano, tendo as mesmas aumentado cerca de 25% entre 2007 e 2011 (AICEP, 2013).

Em 2012, as exportações portuguesas para Moçambique aumentaram aproximadamente 36%, ao contrário das importações que contabilizaram uma quebra de mais de 59%.

**Tabela 5.Importancia de Moçambique nos Fluxos Comerciais de Portugal**

		2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>C/Cliente</b>	Posição	35ª	35ª	27ª	28ª	28ª	23ª
	%Saidas	0,23	0,24	0,38	0,40	0,51	0,62
<b>C/ Fornecedor</b>	Posição	71ª	63ª	59ª	67ª	62ª	80ª
	%Chegadas	0,04	0,05	0,08	0,05	0,07	0,03

**Fontes:** INE - Adaptado de Aicep Portugal Global – Moçambique Ficha de Mercado 2013

Particularmente no caso dos serviços, apurou-se que Moçambique é mais importante como cliente do que como fornecedor para Portugal, embora as trocas de serviços entre ambos não assumam grande relevância, situando-se abaixo dos 0,5% nos últimos anos.

Já em termos de investimento entre os dois países, o investimento português em Moçambique é muito mais significativo do que o investimento moçambicano em Portugal, sendo que Moçambique se situava em 2011 no 10º lugar da tabela de destinos de investimento português no exterior, opondo-se desta forma à 39ª posição enquanto emissor de investimento para Portugal (AICEP, 2013).

**Tabela 6. Evolução do Investimento Direto em Portugal**

	2007	2008	2009	2010	2011	Var.%
<b>Investimento</b>	113.243	83.445	161.805	79.928	74.727	2,6
<b>Desinvestimento</b>	32.610	38.832	116.347	17.914	160.393	232,4
<b>% do IDPE Total</b>	0,76	0,73	2,08	0,82	0,48	-
<b>Posição</b>	13 <sup>a</sup>	15 <sup>a</sup>	10 <sup>a</sup>	16 <sup>a</sup>	10 <sup>a</sup>	-

**Fontes:** Banco de Portugal - Adaptado Aicep Portugal Global Moçambique Ficha de Mercado 2013

Valores apresentados em EUR (10<sup>3</sup>)

Ainda que nos últimos dois anos tenha sido detetada uma diminuição de investimento português em Moçambique face aos anos que os antecedem, Portugal continua a ser um dos grandes investidores em território moçambicano, juntamente com a África do Sul e a potência mundial, China, não acontecendo o mesmo com o Investimento Direto moçambicano em Portugal.

**Tabela 7. Evolução do Investimento Direto Moçambicano em Portugal**

	2007	2008	2009	2010	2011	Var.%
<b>Investimento</b>	175	23	1.564	1.527	787	-
<b>Desinvestimento</b>	85	2.765	204	2.030	1.418	981
<b>% do IDPE Total</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
<b>Posição</b>	44 <sup>a</sup>	48 <sup>a</sup>	30 <sup>a</sup>	33 <sup>a</sup>	39 <sup>a</sup>	-

**Fontes:** Banco de Portugal - Adaptado Aicep Portugal Global Moçambique Ficha de Mercado 2013

Valores apresentados em EUR (10<sup>3</sup>).

## 2.5. História e Política

Após cinco séculos enquanto colónia portuguesa, Moçambique conseguiu a sua independência em 1975, gerando algumas consequências inerentes ao começo da Guerra Civil. A emigração em larga escala, a dependência económica face a África do Sul e as guerras instaladas quase por duas décadas levaram ao seu desenvolvimento tardio, culminando este com o fim da guerra civil moçambicana (CIA, 2013).

Em 1990, um ano depois do abandono do Marxismo por parte do partido do Governo (FRELIMO), nasceu uma nova Constituição e foi redigido um acordo de paz entre o Governo e o principal partido da oposição (RENAMO), acabando assim com as picardias existentes entre ambos até 1992.

Mais recentemente e após a transição da Presidência de Joaquim Chissano, cujo mandato havia durado 18 anos, para Armando Guebusa, foi detetada uma fraude a nível de votos na reeleição do mesmo em 2009, resultando na remoção do país em questão da lista de 'Democracias Eleitorais' levada a cabo pela *Freedom House* (CIA, 2013).



Porém, a transição moçambicana pós guerra tem sido impressionante, muito em parte devido à recente estabilidade sentida a nível político e económico, não esquecendo as reformas estruturais desenvolvidas nos últimos anos, reformas essas que representam atualmente um dos grandes desafios de desenvolvimento que o Governo moçambicano tem enfrentado finda a Guerra Civil.

Outro dos desafios assenta sobretudo na redução da pobreza num contexto do grande crescimento económico que Moçambique se encontra a viver, o qual consiste essencialmente na diversificação das fontes de crescimento económico moçambicano, na integração dos grandes projetos de capital intensivo na estratégia de redução da pobreza do Governo e, por fim, numa aposta futura no desenvolvimento do setor agrícola, o qual emprega mais de 80% da população ativa mas que permanece improdutivo (TheWorldBank, 2003).

Em contrapartida, o clima de estabilidade e a reestruturação do país na última década tem levado a um aumento no investimento estrangeiro, fazendo de Moçambique um dos melhores destinos para empreendedorismo (TheWorldBank, 2003).

Nos dias de hoje, Moçambique é considerado um país democrático baseado num sistema político multipartidário. Os principais partidos consistem no atual do Governo cujo partido é denominado por Frelimo – Frente de Libertação de Moçambique; o principal da oposição, Renamo – Resistência Nacional de Moçambique; o MDM - Movimento Democrático de Moçambique e o Pahumo – Partido Humanitário de Moçambique (PortalGovernoMoçambique, 2013)



---

## Capítulo III: Fundamentos Teóricos

No Capítulo III serão descritos alguns dos principais fundamentos teóricos inerentes à temática, não descurando uma abordagem ao conceito de internacionalização no geral e no caso específico das PME, bem como às principais formas de internacionalização utilizadas pelas empresas atualmente através de uma breve caracterização das mesmas.

### 3. Internacionalização

Embora seja mais facilmente identificável atualmente, a internacionalização não é um fenómeno dos dias de hoje. Na verdade, se tivermos em conta a história mundial, ao longo da evolução do mundo, sempre existiram trocas entre as nações, e o início dessa atividade esfuma-se no decorrer dos anos.

Todavia, a dimensão, o crescimento e as características alcançadas por esta nas últimas décadas dotaram este fenómeno de importância relevante, dando-lhe um novo significado e justificando o interesse cada vez mais renovado, culminando com o estudo mais aprofundado deste tema.

Focando em primeiro lugar no campo das definições, Calof e Beamish (1995) referem que a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos) aos ambientes internacionais; Já Freire (1997) considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma reaplicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

De acordo com Knight (2001), a utilização a nível mundial de todo o tipo de tecnologias da comunicação fez com que a internacionalização no seio das organizações se tornasse muito mais viável e eficaz do que no passado, sendo que a crescente aplicação das mais variadas estratégias de internacionalização têm vindo a criar novas vantagens competitivas, não só para multinacionais, como também para as pequenas e médias empresas.

De forma a compreender o conceito em questão atualmente, Al-Hyari, Al-Weshah e Alnsour (2012) definem internacionalização enquanto atividades de negócio geradas a nível internacional com o objetivo da criação adicional de valor para as organizações que a aplicam.

Para além do referido, a internacionalização tornou-se não só num meio de criação, mas também de maximização de novas oportunidades de negócio (Al-Hyari et al., 2012), sendo que Rundh (2007) salienta o facto da internacionalização ser considerada indispensável no alcance do sucesso empresarial.

Não obstante, devido ao aumento da competitividade internacional e à crise económica experienciada globalmente (Nkongolo-Bakenda, Anderson e Garven, 2010), a grande maioria das organizações, inclusive as PME, que há duas décadas se sentiam seguras a atuar única e exclusivamente a nível nacional, encontram-se de momento a enfrentar o crescente desafio

assente na competição internacional (Etemad, 2004), na medida em que hoje em dia o crescimento de uma organização fora do seu país de origem é sem dúvida mais importante do que o crescimento no seu mercado doméstico (Manolova, Brush, Edelman e Greene, 2002).

A internacionalização não veio só diminuir a capacidade de isolamento das organizações da competitividade internacional, como também veio melhorar as competências e capacidades de gestão, o desenvolvimento económico das nações e das respectivas indústrias (Al-Hyari et al., 2012), melhorando igualmente a produtividade, a criação de emprego, a maximização dos recursos e a flexibilidade organizacional quando confrontada com os mais diversificados desafios e riscos (Pinho e Martins, 2010).

Em acréscimo, a expansão internacional das operações poderá ainda proporcionar benefícios adicionais dentro do país de origem das organizações, uma vez que a competitividade internacional e o crescente envolvimento em mercados estrangeiros poderão fortalecer a posição de determinada empresa no mercado doméstico (Al-Hyari et al., 2012).

Desta forma, a tendência crescente da internacionalização veio promover a importância em compreender e investigar o desempenho internacional e os comportamentos e fatores que o impulsionam dentro das organizações presentes nos mercados internacionais (Al-Hyari et al., 2012).

Ao expandir as operações de uma determinada empresa para novos mercados a nível geográfico, a empresa irá usufruir consequentemente da criação de novas oportunidades de crescimento e de valor para a mesma (Jantunen et al., 2005). Assim, investigar a forma como a criação de valor e de novas oportunidades, bem como se determinado tipo de estratégias de empreendedorismo levam ou não a um melhor desempenho por parte das empresas a nível internacional, tornou-se numa questão bastante pertinente no que diz respeito ao processo de expansão internacional das organizações atuais (Knight, 2001; Lu e Beamish, 2001).

Posto isto, assim que as empresas se internacionalizam, a natureza da internacionalização é condicionada pelo produto, indústria e outras variáveis do ambiente externo, sendo que as mesmas poderão vir a ter um impacto nas estratégias e foco das organizações (Dana, 2004).

Deste modo, é importante abordar a forma como alguns fatores condicionam as competências estratégicas das empresas e de que modo irão influenciar o desempenho internacional das mesmas.

### **3.1. Formas de internacionalização**

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2010), a expansão internacional concretiza-se essencialmente através da exportação e expansão do produto, dos Franchisings e Licenciamentos, da criação e desenvolvimento de parcerias estratégicas internacionais, da realização de aquisições e do estabelecimento de novas subsidiárias integrais.

### **3.1.1. Exportação**

A exportação é o modo de entrada mais utilizado pelas empresas, nomeadamente as PME, nos seus processos de internacionalização (Hitt et al., 2010; Salomon e Shaver, 2005). Por conseguinte, as empresas exportam essencialmente para os países mais próximos às suas instalações de produção em função dos custos de transportes inferiores e devido à semelhança geralmente maior entre os vizinhos geográficos em termos culturais e monetários. Contudo, à medida que as empresas vão se tornando mais experientes nos mercados internacionais, tornam-se igualmente mais audaciosas em termos de escolha dos destinos para a sua expansão internacional (IAPMEI, 2013).

Como desvantagens, a exportação apresenta essencialmente custos altos de transporte e possíveis tarifas aduaneiras às mercadorias que entram no país para onde se exporta (Hitt et al., 2010).

### **3.1.2. Investimento Direto Estrangeiro**

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) consiste essencialmente na aquisição de ativos operacionais num país estrangeiro e, assim sendo, pode assumir duas modalidades: investimento de raiz, quando a empresa internacional cria uma nova empresa que inicia a sua atividade; e a aquisição, quando adquire uma empresa que já se encontrava em funcionamento na altura da compra da empresa (Hitt et al., 2010).

- **Aquisição**

As aquisições são uma estratégia através da qual determinada empresa compra uma participação de controlo numa outra empresa, com a intenção de tornar a organização adquirida numa sua subsidiária dentro da sua carteira de negócios (Hitt et al., 2010).

Ainda segundo os mesmos autores, as aquisições proporcionam acesso rápido a novos mercados, facultando uma expansão internacional inicial mais rápida e maior.

- **Nova Subsidiária Integral**

De acordo com Hitt et al. (2010), o estabelecimento de uma nova subsidiária integral é conhecido como '*greenfield venture*'. Este processo é geralmente complexo e dispendioso mas proporciona um controlo máximo à empresa com a obtenção potencial de retornos acima da média. Uma *greenfield venture* consiste na opção de uma determinada organização em estabelecer-se num dado país sem o auxílio de um ou mais parceiros.

### **3.1.3. Licenciamento e Franchising**

Segundo Hitt et al. (2010), um acordo de licenciamento permite a uma empresa estrangeira adquirir o direito de produzir e vender os seus produtos dentro do país anfitrião ou num determinado grupo de países. Num acordo de licenciamento de marca, o licenciador tem apenas a obrigação de ceder o uso da marca e não existem obrigações como as do contrato de

franchising. Não há transferência de tecnologia, mas sim a obrigação de permitir que o licenciado utilize sua marca, que deve estar protegida pelos direitos de propriedade intelectual

Por outro lado, um contrato de franchising estabelece uma série de direitos e obrigações entre ambas as partes, no qual são obrigatórias as transferências de tecnologia e know-how sobre a produção, a comercialização e a distribuição de produtos bem como a assistência técnica exercida pelo franchisador ao francheado.

#### **3.1.4. Alianças Estratégicas**

As alianças estratégicas possibilitam às empresas a oportunidade de compartilhar riscos e recursos necessários para a penetração de mercados internacionais. Para além disso, visam essencialmente uma maior acessibilidade no desenvolvimento de novas competências principais que contribuem para a futura competitividade estratégica da empresa (Hitt et al., 2010).

### **3.2. Internacionalização das PME**

Tendo agora como principal foco as Pequenas e Médias Empresas (PME), a tendência emergente da internacionalização fez com que as atividades de exportação e outros meios de envolvimento internacional se tornassem numa alternativa viável para as mesmas, uma vez que as empresas mais pequenas são igualmente afetadas pelas forças da globalização (Knight, 2001).

As PME a nível mundial representam mais 95% das empresas, na medida em que as mesmas desempenham um papel muito importante não só nos países em desenvolvimento como também nos desenvolvidos. Tendo experienciado um grande crescimento nas últimas décadas, as PME encararam atualmente uma série de novos desafios não existentes na década anterior à viragem do século, uma vez que os negócios se tornaram globalmente integrados, fazendo com que tenham que se estender proativa ou passivamente a mercados internacionais (Chiao, Yang e Yu, 2006).

Em acréscimo, a crescente competição internacional combinada com as novas oportunidades emergentes de negócio nos mercados externos não só estão a pressionar as PME para se internacionalizarem, bem como estão a incentivá-las a fazerem-no mediante a possibilidade de lucrarem com a expansão das suas operações (Oviatt e McDougall, 1995).

Comparando as multinacionais com as PME, as últimas estão menos restritas a burocracias e a sistemas de informação dispendiosos, sendo que isso as torna mais inovadoras e mais adaptáveis, detendo deste modo uma maior capacidade de resposta aquando a implementação de novas tecnologias de forma a satisfazer as necessidades específicas dos consumidores (Knight, 2001).

Devido aos fatores mencionados, tem vindo a emergir nos últimos anos um novo e distinto tipo de empresa, com capacidades para ser bem sucedido no que diz respeito ao altamente competitivo ambiente internacional (Knight, 2001)

Contudo e não descurando todas as vantagens inerentes aos benefícios da internacionalização sobre a performance das organizações, Pangarkar (2008) refere que essa relação revela ser um pouco menos clara e mais preocupante no que toca às PME dado as suas restrições internas e capacidades para competir nos mercados internacionais.

Tal como verificado em outros estudos, (Lu e Beamish, 2001; Oviatt e McDougall, 1994; Smith, Gannon e Grimm, 1988) as PME não são simplesmente versões de menor dimensão das empresas tradicionais, na medida em que revelam grandes diferenças em termos de recursos, infraestruturas e sistemas de gestão.

A literatura aponta ainda para uma série de restrições encaradas pelas PME na sua expansão internacional, destacando o facto das mesmas não desenvolverem estudos tendo por base o meio internacional e por isso, terem alguma falta de informação e preparação necessárias à exploração das oportunidades internacionais (Buckley e Ghauri, 1999).

A carência de informação poderá ser proveniente da escassez de recursos por parte da gestão, manifestando-se essencialmente através da falta de especialistas na gestão das operações

internacionais (Pangarkar, 2008). À falta de informação, Lindell e Karagozoglu (1998) acrescentam a competência e perícia da gestão como as duas principais dificuldades das PME na internacionalização.

O processo de internacionalização requer por isso um aumento de coordenação e comunicação entre as várias unidades de negócio da empresa, bem como entre todas as partes localizadas nas diferentes zonas geográficas, aumentando assim a elasticidade dos recursos da gestão das PME (Pangarkar, 2008).

Para Armario, Ruiz e Armario (2008), existem duas vertentes de pesquisa que incidem diretamente sobre a internacionalização das PME. Em primeiro lugar, a internacionalização enquanto processo de aprendizagem nas PME e, em segundo, a internacionalização de acordo com o tempo de criação da PME. A primeira vertente foca-se essencialmente nos fatores organizacionais internos durante a implementação do processo de aprendizagem nas primeiras fases do processo de internacionalização. A segunda vertente da pesquisa referida pelos autores baseia-se nos estudos sobre empreendedorismo internacional e defende que uma PME pode ser ou tornar-se internacional a partir do momento da sua criação (Armario et al., 2008; Oviatt e McDougall, 1994).

Levando em consideração o objetivo primordial do estudo em questão, o foco irá assentar sobretudo num dos modelos mais conhecidos inserido na primeira vertente de pesquisa, ou seja, na internacionalização enquanto processo de aprendizagem - o modelo *Uppsala* (Johanson e Vahlne, 1977; Johanson e Vahlne, 2009; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975). Este modelo propõe a internacionalização enquanto um processo evolutivo que se manifesta essencialmente em fases, sendo que devido aos recursos e conhecimento limitados nos mercados externos, as empresas comprometem-se inicialmente nas suas operações externas através de métodos indiretos como por exemplo agentes de exportação (Kamakura, Ramón-Jerónimo e Vecino Gravel, 2011) para mercados cultural ou geograficamente próximos.

De acordo com o modelo em estudo, à medida que determinada empresa se vai envolvendo progressivamente no ambiente internacional, vai adquirindo simultaneamente conhecimento e comprometimento para com os mercados externos, passando gradualmente a operar em mercados mais distantes e substituindo os métodos indiretos pelos de exportação direta e/ ou IDE (Kamakura et al., 2011). Para os autores, se o conhecimento pode ser transferido de um país para outro, as organizações irão percecionar a distância tanto física como cultural menos drasticamente que outrora, encurtando desta forma as distâncias a nível psicológico.

No entanto, para Knight (2001), a globalização, as tecnologias de informação e transporte avançadas e outras tendências observáveis atualmente estão a ocorrer no ambiente externo das empresas e encontram-se por isso fora do controlo da gestão das mesmas.

Desta forma, tendo por base as investigações de Knight (2001), Armario et al. (2008), Jantunen et al. (2005) e Frishammar e Andersson (2008), no presente estudo pretende-se averiguar o papel das orientações chave e estratégias utilizadas pelas PME no ambiente interno da empresa sobre



as quais a gestão tem controlo, de modo a alcançar bons e vantajosos níveis de desempenho internacional para as PME.

Em específico, e em concordância com o que Knight (2001) havia feito ao evidenciar a orientação para o empreendedorismo internacional enquanto um antecedente do desempenho internacional moderado pela preparação internacional, a competência estratégica e a aquisição de tecnologia por parte das organizações, pretende-se comprovar enquanto antecedentes do desempenho internacional também a orientação para o mercado e a aquisição de conhecimento (Armario et al., 2008). As cinco variáveis independentes relacionadas entre si no presente estudo enquanto antecedentes do desempenho, dariam origem por sua vez a onze hipóteses de influência positiva na variável dependente em questão.

Todavia, antes de explicar mais profundamente cada variável em particular, Knight (2001) refere ainda a importância de revermos algumas perspetivas teóricas fundamentais – a teoria baseada nos recursos (*Resource-based Theory*) e a teoria comportamental estratégica (*Strategic Behaviour Theory*).

A primeira sustenta que a alocação dos recursos organizacionais é um determinante importante da estratégia e performance, na medida em que possibilita uma maior eficácia das PME na obtenção de vantagens diferenciadoras nos mercados externos (Collis, 1991; Wernerfelt, 1984). Esta teoria assenta por sua vez em duas premissas chave, sendo as mesmas: (1) as empresas de qualquer indústria são heterogéneas tendo em conta os recursos que controlam e (2) nem todos os recursos são móveis entre empresas e por isso, a heterogeneidade de recursos tende a ser duradoura. Para além do referido, esta perspetiva pretende explicar como a obtenção de orientações de gestão superiores, abordagens estratégicas e outros fatores inerentes podem servir enquanto vantagens relevantes nas atividades internacionais das PME (Knight, 2001).

Por outro lado, a teoria comportamental estratégica (*Strategic behaviour theory*) refere que as empresas que transacionam os seus bens, maximizam os seus lucros através da melhoria da sua posição competitiva face à concorrência (Porter, 1991). Esta teoria, por sua vez, pode ser usada na previsão dos esforços internacionais das PME e explica a razão porque as mesmas poderão procurar determinadas abordagens estratégicas de forma a evitar a competição direta com os seus principais concorrentes ou ganhar vantagens competitivas a longo prazo face aos mesmos (Knight, 2001).



---

## Capítulo IV: Revisão da Literatura

No Capítulo IV será feita uma revisão da literatura relevante no caso do desempenho internacional, procurando sustentar as relações causais diretas e indiretas do desempenho internacional tendo em conta os vários antecedentes considerados no estudo. Como antecedentes foram destacados a orientação empreendedora (Frishammar e Andersson, 2008; Knight, 2001), a preparação para a internacionalização, a competência estratégica e aquisição de tecnologia (Knight, 2001), bem como a orientação para o mercado e a aquisição de conhecimento (Armario et al., 2008).

### 4. Desempenho Internacional

As implicações de determinadas estratégias de internacionalização no desempenho das PME continuam inexploradas (Lu e Beamish, 2006). De acordo com os autores, o conceito de desempenho permanece relativamente subjetivo, tendo em conta as variadas motivações e objetivos das organizações ao aplicarem estratégias de internacionalização. Mesmo assim, os dois objetivos mais comuns atribuídos à expansão internacional das empresas assentam essencialmente no crescimento e lucratividade obtidos (Oviatt e McDougall, 1994).

Tendo em conta o estudo de Knight (2001), o desempenho internacional abrange essencialmente as medidas tradicionais relativamente às atividades de uma organização, incluindo a quota de mercado, o crescimento das vendas e o retorno de investimento. O desempenho de uma empresa é designado enquanto a sua razão de existir, sendo que níveis de desempenho saudáveis em termos quantitativos providenciam fluxos de entrada de recursos que a gestão pode canalizar para as atividades decorrentes da organização.

Por outro lado, na ausência de resultados de desempenho satisfatórios e sustentáveis, a mesma não sobreviverá e por isso, a performance ou desempenho internacional torna-se na dimensão mais importante nas operações a nível global.

Na mesma vertente, para Frishammar e Andersson (2008), o conceito de desempenho internacional é igualmente encarado enquanto algo complexo por variadas razões, na medida em que se torna difícil encontrar métricas objetivas para medir o constructo em questão (Nummela, Saarenketo e Puumalainen, 2004). Uma alternativa às medidas financeiras quantitativas são as avaliações subjetivas ou percacionais dos gestores. Estudos anteriores demonstram uma relação entre medidas objetivas e subjetivas (Jantunen et al., 2005), sendo que para Frishammar e Andersson (2008) uma combinação das duas poderá ser considerada mais viável baseada numa escala desenvolvida por Nummela et al. (2004), constituída tanto por itens quantitativos como por qualitativos do desempenho internacional.

Já Kuivalainen, Sundqvist e Puumalainen (2004) consideram a performance e os fatores de sucesso para o alcance da mesma variam consoante a indústria, a organização e o mercado.

Para além do referido, as atividades de exportação e o IDE são as duas estratégias de internacionalização mais utilizadas atualmente, sendo a exportação e as diferenças entre exportadores e não exportadores, os antecedentes do processo de exportação e o desempenho da exportação os alvos de estudo mais explorados (Lu e Beamish, 2006).

No presente trabalho serão adotadas escalas com base em quatro itens qualitativos e quatro quantitativos baseados no estudo de Knight (2001) aplicados a PME portuguesas com atividades de exportação em Moçambique ou a atuar fisicamente no mesmo mercado.

#### a) Exportação e o Desempenho Internacional

As atividades de exportação têm sido bastante aplicadas pelas empresas enquanto estratégia de internacionalização devido às suas vantagens únicas face a outras estratégias. Comparativamente ao IDE, a exportação é a forma relativamente mais fácil e rápida de entrar em mercados externos, na medida em que envolve menores níveis de risco, comprometimento e investimento (Lu e Beamish, 2006).

Contrapondo novamente ao IDE, com a aplicação da exportação como estratégia de internacionalização, as empresas não necessitam de se comprometerem substancialmente a nível de recursos, não tendo em simultâneo que lidar com questões complexas associadas ao estabelecimento de uma subsidiária num outro país. Para Lu e Beamish (2006), a exportação é o modo mais acessível de aceder a outros mercados, uma vez que as organizações podem usar as suas próprias infraestruturas e produção para distribuição nacional e internacional sem ter que recorrer à construção de novas instalações de produção nos vários países para os quais transaciona os seus produtos.

Não obstante, a exportação é uma estratégia muito menos incerta e mais flexível, na medida em que permite um afastamento rápido perante instabilidades políticas e condições adversas, podendo determinada empresa mudar facilmente o seu alcance geográfico e fazer ajustamentos no seu volume de exportações para os seus diferentes mercados – alvo externos (Lu e Beamish, 2006).

Tendo em conta as restrições enfrentadas pela maioria das PME em termos de recursos, as vantagens associadas às atividades de exportação referidas anteriormente tornam-se cruciais para as organizações de menor dimensão.

Na perspetiva dos autores, ao vender diretamente através de agentes de exportação para novos mercados geográficos, as empresas expandem a sua base de consumidores e potencialmente alcançam um volume de vendas mais alto, proporcionando-lhes a possibilidade de atingir um volume e expansão das suas capacidades de produção para ir de encontro à procura dos vários mercados.

Em acréscimo, um volume de vendas e produção mais elevado possibilita o alcance de economias de escala e aumenta a produtividade e a eficiência da gestão das organizações através das atividades de exportação (Grant, Jammine e Thomas, 1988; Kogut, 1985).

Existem inúmeras variáveis identificadas enquanto determinantes do sucesso das exportações (Kuivalainen et al., 2004). No entanto, poucos estudos se focam nos efeitos da internacionalização no desempenho das PME. Isto acontece devido ao facto de ser bastante complexo obter informação por parte das pequenas e médias empresas, sendo que dado o ambiente instável, as organizações empreendedoras procuram atividades e estratégias cada vez mais dispendiosas que terão mais probabilidade de serem bem-sucedidas (Lu e Beamish, 2001).

Uma vez que a maioria das PME usam como principal método de entrada em mercados externos a exportação, Armario et al. (2008) estima no seu estudo escalas usadas para medir o desempenho das atividades de exportação. Para o mesmo autor, as características organizacionais têm efeitos diretos e indiretos no desempenho da exportação mas as mesmas não foram até então avaliadas de acordo com um enquadramento teórico integrado.

As vendas ou intensidade de exportação têm sido usadas regularmente como indicadores do desempenho internacional das exportações. Na investigação de Armario et al. (2008), foi usada uma escala adaptada de Shoham e Rose (1998), que consiste por sua vez em quatro dimensões: (1) vendas (2) lucros (3) crescimento das vendas e (4) crescimento dos lucros, acrescentando um item não económico – a taxa de sucesso de novos produtos em novos mercados.

Contudo, recentemente, as investigações estenderam-se a outros modos de entrada nos mercados externos para além das atividades de exportação, sendo o IDE outro meio de penetração de mercados externos muito utilizado (Coviello e McAuley, 1999).

#### **b) Investimento Direto Estrangeiro e o Desempenho Internacional**

A par da exportação, o IDE é outra estratégia de internacionalização bastante importante e usada atualmente (Lu e Beamish, 2006). Embora a exportação tenha algumas vantagens sobre o IDE, também apresenta desvantagens associadas. Para alguns produtos, o volume e rácio de valor é alto e os custos de transporte podem representar uma parte muito significativa na exportação de determinados bens, associado igualmente às imperfeições existentes nos regimes de troca entre países.

A instituição das várias barreiras tarifárias aplicadas pelos governos dos países anfitriões pode influenciar os benefícios alcançados na utilização da exportação enquanto estratégia de internacionalização (Lu e Beamish, 2006).

Não obstante, a exportação é por vezes alvo de oportunismo por parte do distribuidor, na medida em que os interesses dos agentes não estão sempre alinhados com os da empresa. Para Lu e Beamish (2006), dependendo do modo como as organizações avaliam o impacto dos cenários já referidos, o IDE pode se tornar numa melhor forma de entrar em mercados externos e consequentemente alcançar o tão esperado crescimento da empresa.

Para além do referido, as organizações estão por vezes em posição de desigualdade tendo em conta as empresas locais, sendo que para colmatar esta desvantagem, as empresas

internacionalizadas têm que manter certas vantagens competitivas como a equidade da marca ou patentes para serem bem-sucedidas no exterior.

Uma vez que as vantagens competitivas das empresas provêm de ativos intangíveis e tendo em conta que a exportação pode expor a empresa a riscos de apropriação de ativos e consequente desvalorização dos mesmos, quando confrontado com este tipo de riscos, o IDE torna-se num meio de internacionalização mais atrativo ao possibilitar a minimização de riscos de transação e ao aproveitar ao mesmo tempo, por sua vez uma série de benefícios (Rugman, 1982).

Comparando deste modo a exportação com o IDE e relativamente ao caso específico das PME, o IDE também expande a base de consumidores através da exploração de novos mercados, proporcionando à empresa o alcance de um volume de produção e crescimento superior. Embora a exportação forneça oportunidades de desenvolvimento de conhecimento sobre os mercados internacionais, o conhecimento adquirido nessas situações é normalmente sobre a forma como vender o produto nos diferentes países.

Ao contrário da exportação, o IDE em locais diversificados não só auxilia as empresas no desenvolvimento de conhecimento acerca dos vários mercados através da expansão das suas operações a nível local, como também permite aceder às vantagens locais (Kogut, 1985), bem como facilita um acesso mais alargado a competências e conhecimento científico e tecnológico disponível no mercado local, elevando as capacidades tecnológicas da empresa (Granstrand, Håkanson e Sjölander, 1993).

Deste modo, o IDE tem potencial no que diz respeito à promoção de aprendizagem organizacional nos diversos mercados, melhorando a competitividade internacional das empresas (Lu e Beamish, 2001).

## **4.1. Antecedentes do Desempenho Internacional**

### **4.1.1. Orientação para o Empreendedorismo**

A orientação para o empreendedorismo baseia-se na orientação estratégica de uma organização, isto é, na captura de aspetos específicos de estilos de tomada de decisão, de métodos ou práticas empreendedoras (Wiklund e Shepherd, 2003).

Para Miller (1983), as características de uma empresa empreendedora assentam essencialmente no modo como a mesma se compromete para com a inovação dos seus produtos, na capacidade de arriscar e nas suas inovações proativas, sobrepondo-se deste modo aos seus concorrentes.

Deste modo e relativamente à relação entre a orientação para o empreendedorismo e o desempenho internacional das organizações, na mesma linha de Campbell-Hunt (2000), Wiklund e Shepherd (2005) referiram que as organizações necessitam de ser inovadoras, proativas e ousadas, sendo que Zahra e Garvis (2000) provaram haver uma relação causal positiva entre a

orientação empreendedora e o desempenho internacional em empresas americanas, bem como Jantunen et al. (2005) e Dimitratos e Spyros (2004) confirmaram a mesma relação na sua investigação tendo em conta organizações finlandesas e gregas respetivamente.

Deste modo e tendo em conta as várias investigações envolvendo a orientação para o empreendedorismo, chegou-se à conclusão que o constructo em questão consiste na combinação de três dimensões distintas – *inovação*, que reflete uma vontade/desejo para inovar as ofertas de mercado de determinada empresa; a *proatividade* face à concorrência tendo em conta novas oportunidades de mercado; e a *capacidade para arriscar*, que consiste por sua vez na intenção de experimentar produtos novos e incertos (Covin e Slevin, 1989; Knight, 2001; Miller, 1983; Zahra e Covin, 1995).

A orientação para o empreendedorismo reflete portanto a proatividade, a inovação e a agressividade das organizações nos variados mercados internacionais, sendo associada à visão da gestão, inovação e postura proativa das mesmas além fronteiras, bem como a capacidade de compromisso da mesma no alcance dos seus objetivos competitivos e estratégicos (Knight, 2001).

#### a) Proatividade

A primeira componente da orientação para o empreendedorismo é a proatividade, ou seja, é a iniciativa ou antecipação por parte das empresas na introdução de novos produtos ou processos antes da concorrência (Wiklund e Shepherd, 2005).

Segundo os mesmos autores, o conceito oposto à proatividade é apresentado como a passividade enquanto a falta de aptidão ou capacidade para beneficiar das oportunidades existentes, sendo que Lumpkin e Dess (1996) sugerem que uma organização proativa é mais facilmente líder do que as restantes, uma vez que revela a visão e a vontade de beneficiar de todas as oportunidades emergentes.

Por outro lado, apresenta o conceito de proatividade enquanto antónimo de reatividade e relaciona-o com a postura agressiva das organizações relativamente aos seus concorrentes, com um especial ênfase na execução e seguimento das tarefas no alcance dos seus objetivos.

Tendo em conta a relação causal entre esta dimensão e o desempenho internacional, para Dess e Lumpkin (2005) em primeiro lugar, as empresas proativas são normalmente as primeiras a apresentar e lançar novos produtos, destacando-se por isso e criando vantagens competitivas face aos seus concorrentes.

Já de acordo com Hamel e Prahalad (1991), o conceito de proatividade e o seu impacto no desempenho internacional sugere que ser o primeiro no mercado é a chave para a sobrevivência das organizações num ambiente turbulento.

Em acréscimo, a proatividade implica um aumento no desenvolvimento internacional, acelerando regularmente o processo de internacionalização (Frishammar e Andersson, 2008) e aumentando as hipóteses de sucesso das organizações.

Para além do referido, a noção de proatividade é também referida em teorias de internacionalização, havendo duas perspetivas dominantes relativas aos processos de internacionalização – a teoria do processo de internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977) que descreve essencialmente a internacionalização como um processo incremental e gradual de desenvolvimento; e a a *new venture* internacional (Minniti e Autio, 2005) que por sua vez defende o rápido crescimento internacional, focando-se maioritariamente nos recursos internos e empreendedorismo internacional das empresas.

Na primeira perspetiva, a postura estratégica é reativa e a internacionalização é vista enquanto uma consequência de encomendas de exportação não solicitadas. Já na segunda teoria, em oposição, a importância da proatividade no alcance de oportunidades está na base da estratégia das organizações que a aplicam.

Não obstante, a proatividade é ainda encarada em parte como um fator muito importante na explicação da alta performance das organizações (Minniti e Autio, 2005; Oviatt e McDougall, 1994).

#### b) Capacidade para a arriscar

A capacidade para arriscar enquanto a segunda dimensão da orientação para o empreendedorismo está associada à disposição para comprometer mais recursos em determinados projetos cujo retorno é imprevisível (Miller e Friesen, 1982).

A procura pelo risco envolve essencialmente o planeamento e implementação de projetos, dos quais poderão advir grandes riscos em termos de custos mas em contrapartida, grandes vantagens caso seja bem-sucedido (Miller e Friesen, 1984).

Relativamente à internacionalização, o conceito de risco tem sido abordado pela literatura ao longo dos anos, Root (1982) refere que a expansão internacional de uma empresa é um *trade-off* entre controlo e risco, na medida em que frequentemente as organizações pretendem estar presentes nos mercados internacionais através de modos de entrada de fácil controlo que exigem por sua vez recursos, expondo as pequenas e médias empresas a um elevado nível de risco.

As PME, no entanto, preferem a exportação direta ou as vendas através de representantes, uma vez que requer menos recursos e, consequentemente, menos risco, estando este relacionado a elevados compromissos nos mercados internacionais (Frishammar e Andersson, 2008).

Embora elevados níveis de risco se verifiquem prejudiciais na obtenção do sucesso na internacionalização, o risco é considerado inevitável, uma vez que entrar em novos mercados revela ser sempre incerto, ainda que as empresas mais pequenas optem primordialmente por modos de entrada menos ousados (Frishammar e Andersson, 2008).

#### c) Inovação

A inovação enquanto uma das dimensões da orientação para o empreendedorismo revela uma tendência das organizações no compromisso e apoio a novas ideias, experiências e processos criativos a partir de práticas e tecnologias já estabelecidas (Frishammar e Andersson, 2008)



A inovação refere-se deste modo à procura das organizações por soluções novas e criativas aos variados desafios impostos às mesmas, incluindo o desenvolvimento ou melhoria dos seus bens ou serviços, bem como novas técnicas administrativas e tecnológicas no desempenho de funções organizacionais ou processos criativos que possam resultar em novos produtos ou processos tecnológicos (Lumpkin e Dess, 1996)

Já para Wiklund e Shepherd (2005) uma taxa elevada de inovações de mercado em termos tecnológicos ou produtivos podem ser usados na obtenção de novas oportunidades de mercado.

Em contrapartida, Wiklund e Shepherd (2003) afirmam que algumas empresas beneficiam mais da imitação do que da inovação, sendo que ao redirecionarem os seus recursos no desenvolvimento e inovação de novos produtos e processos, as mesmas descurarão por sua vez a internacionalização e não conseguirão consequentemente atingir níveis elevados de desempenho internacional.

No entanto, a inovação é mencionada por alguns autores (Andersson, 2000; Frishammar e Andersson, 2008; Knight e Cavusgil, 2004), enquanto fator positivamente associado ao desempenho internacional, na medida em que a própria internacionalização é referenciada enquanto um comportamento inovador.

Por sua vez, as organizações com características inovadoras são na maioria das vezes fluidas e dinâmicas, resultando daí melhorias competitivas no que diz respeito à própria oferta e rotinas das mesmas (Frishammar e Andersson, 2008).

Mesmo que a própria globalização tenha ao longo do tempo normalizado e aproximado os diferentes mercados, existem ainda diferenças institucionais e culturais das quais as empresas necessitam ter em consideração de modo a serem competitivas, sendo que uma organização com capacidades e culturas inovadoras está mais capacitada a reconhecer oportunidades nos mercados estrangeiros e mais aptas a retirar vantagens competitivas dessas mesmas oportunidades (Jantunen et al., 2005).

Posto isto e de acordo com as investigações referidas, há razões para considerar a inovação enquanto dimensão da orientação para o empreendedorismo como um antecedente da performance internacional (Jantunen et al., 2005; Wiklund e Shepherd, 2003, 2005).

Considerando as três dimensões enquanto parte integrante de um só constructo, Hughes, Hughes e Morgan (2007) explicam na sua investigação que as três dimensões em conjunto têm geralmente um impacto positivo no desempenho das organizações, sendo que se for aplicado de forma exemplar, pode atingir níveis superiores de desempenho. Por outro lado, em casos de aplicação medíocre, o impacto positivo diminui drasticamente ou não é de todo verificado.

Não obstante, as organizações empreendedoras são igualmente mais propícias tal como referido no presente estudo, a serem mais proativas, sendo por sua vez mais consistente a sua relação causal para com a sua preparação para a internacionalização através dos seus comportamentos e mentalidade face à internacionalização (Dana, 2004).

Por outro lado, é também apontado por Dana (2004) que elevados níveis de preparação poderão ser inconsistentes com a orientação empreendedora, uma vez que chocam naturalmente com uma das dimensões do constructo em questão, ou seja, a capacidade para arriscar, ao refletir um certo nível de consciência face à sua segurança, podendo se tornar numa abordagem de redução de risco por parte da mesma.

Todavia, Knight (2001) corrobora com a sua investigação a correlação em causa, referindo que a capacidade empreendedora das organizações tende a promover a sua preparação face às adversidades, levando às escolhas das estratégias mais adequadas tendo em conta o mercado a explorar.

O autor foca ainda que a preparação prévia das PME enquanto empresas limitadas em recursos é a melhor decisão a ser posta em prática por parte das mesmas de forma a chegar aos seus consumidores, tendo em conta a incerteza subjacente aos mercados externos. Deste modo, a utilização de pesquisas de mercado frequentes, a constante Investigação e Desenvolvimento, as atividades de marketing capacitadas e o uso dos canais de distribuição certos podem otimizar a interação com o ambiente local em determinado mercado (Knight, 2001).

Por isso, Knight (2001) aponta para um impacto positivo da orientação para o empreendedorismo na preparação das empresas para o processo em causa e enfatiza a necessidade das PME em se prepararem devidamente, na medida em que o empreendedorismo relacionado com a capacidade para se preparar mais e melhor poderá resultar em níveis de desempenho internacional superiores.

Tendo em consideração acima referido, apresenta-se a seguinte hipótese de investigação:

- **H<sub>1</sub>: A orientação para o empreendedorismo influencia positivamente a preparação para a internacionalização.**

Relativamente às dimensões descritas, Wiklund e Shepherd (2005) sugerem que cada uma das mesmas tem um impacto positivo no desempenho das organizações, na medida em que as empresas inovadoras, capazes de criar e introduzir no mercado novas tecnologias e produtos, podem gerar um desempenho económico extraordinário, sendo ainda mencionadas por muitos autores enquanto os motores do crescimento económico.

Para além do referido relativamente à inovação, as organizações proativas podem ainda criar vantagens competitivas face à concorrência através da iniciativa, podendo desta forma cobrar preços mais elevados, explorar e controlar o mercado através do domínio dos canais de distribuição e do estabelecimento e reconhecimento da sua marca (Zahra e Covin, 1995).

Contudo, a ligação entre a capacidade para arriscar e o desempenho internacional é menos óbvia do que as dimensões anteriores (Wiklund e Shepherd, 2005), sendo que embora devido à possibilidade de não haver retorno em alguns dos projetos tendo em conta o seu nível elevado de risco, a longo prazo poderá verificar-se um nível de desempenho satisfatório face aos projetos bem sucedidos com retornos acima da média (McGrath, 2001).

Posto isto, considera-se importante verificar o impacto da orientação para o empreendedorismo no desempenho internacional através da competência estratégica da própria empresa, sendo que sem a mesma, as organizações não conseguiriam atingir os seus objetivos a longo prazo, nem pôr em prática qualquer uma das três dimensões descritas.

De um modo mais geral, a orientação empreendedora das organizações consiste numa postura fundamental, potencialmente aplicada a qualquer empresa e à sua estratégia e inovação instrumental, sendo que investigações anteriores apuraram o impacto positivo do empreendedorismo na expansão das atividades estratégicas da mesma variável na performance de uma organização na medida em que as mesmas, de acordo com a sua postura face ao mercado, procuram cada vez mais a aplicação e manutenção de estratégias que lhes permitam a obtenção de melhores resultados a nível de performance (Covin e Slevin, 1991; Miller e Friesen, 1984).

Tal como na preparação para a internacionalização, no estudo de Knight (2001) sobressai a necessidade das PME se excederem a nível estratégico, sendo que um tipo de orientação para o empreendedorismo promove a procura proativa de oportunidades e a resolução de problemas, à medida que também fornece os meios para alargar as capacidades corporativas das organizações bem como exceder ou acompanhar os principais concorrentes.

Knight (2001) alega ainda que uma postura empreendedora tende a capacitar os gestores a serem mais responsivos às alterações nos mercados externos ao encorajarem constantemente a competência estratégica e desenvolvimento ou adaptação dos bens e serviços às necessidades dos consumidores.

Não obstante, a gestão das empresas empreendedoras poderá ser mais propícia a criar e ativar as suas estratégias e manobras táticas com vista a manter ou melhorar o seu desempenho, sendo que esta relação parece verdadeira não só para as organizações a operar somente nos mercados domésticos, bem como a exercer funções nos mercados externos através então da inovação contínua, da proatividade face aos mercados e da sua capacidade para arriscar (Knight, 2001). Assim propõe-se a seguinte hipótese de Investigação:

- **H<sub>2</sub>: A orientação para o empreendedorismo tem um impacto positivo nas competências estratégicas da organização.**

Em acréscimo e em concordância com a orientação para o empreendedorismo, a aquisição de tecnologia através da pesquisa e desenvolvimento permite às organizações o desenvolvimento de produtos inovadores, mantendo-as a par das exigências do mercado e das ameaças competitivas (Knight, 2001), sendo que pode ainda promover através da melhoria contínua dos processos de produção, custos reduzidos e altos níveis de produtividade.

De acordo com Knight (2001), a tecnologia permite ainda os meios através dos quais as empresas podem inovar e melhorar a qualidade do produto, sendo este um importante objetivo devido à crescente sofisticação dos consumidores orientados globalmente.

O autor defende ainda que a orientação para o empreendedorismo é um condutor muito importante no que toca a diferentes parâmetros chave para o sucesso internacional, destacando a aquisição tecnológica um deles.

Tendo o seu estudo corroborado a relação causal entre a orientação empreendedora e a aquisição de tecnologia, nasce deste modo a seguinte hipótese:

- **H<sub>3</sub>: A orientação para o empreendedorismo influencia positivamente a aquisição de Tecnologia.**

#### **4.1.2. Preparação para a Internacionalização**

Em primeiro lugar, uma preparação prévia para a aplicação de estratégias internacionais consiste essencialmente nos esforços levados a cabo pelas empresas de forma a prepararem-se previamente para o processo de entrada nos mercados externos (Hollensen, 2007).

Não descurando outros fatores muito importantes na obtenção de melhores e maiores níveis de desempenho internacional, uma preparação adequada por parte das empresas aquando a implementação de estratégias de internacionalização poderá ser crucial (Bilkey, 1982; Kacker, 1972) principalmente no que diz respeito às PME com a sua escassez comum de recursos que normalmente as leva a suspender o processo de entrada nas primeiras fases do processo, muitas vezes associado à pesquisa de mercado insuficiente e à falta de meios para manter e sustentar o mesmo (Knight, 2001).

Deste modo, a preparação para a internacionalização engloba várias atividades preparatórias como pesquisas de mercado, o comprometimento dos recursos para as operações de marketing a nível internacional, bem como a adaptação dos produtos e condições para os variados mercados-alvo externo. Tendo em conta o primeiro ponto referido, as pesquisas internacionais de mercado podem melhorar muito as hipóteses de sucesso das empresas, na medida em que permitem que as mesmas estruturam organizadamente um plano face a novas aquisições ou revelem em contrapartida, os vários problemas que possam existir antes de qualquer investimento efetuado (Knight, 2001).

Embora as pesquisas de mercado internacionais raramente garantam decisões apuradas, têm tendência a melhorar as hipóteses das organizações de sucesso internacional, uma vez que a preparação por parte das mesmas exige uma alocação prioritária dos seus recursos financeiros e humanos apropriados às atividades externas (Blesa e Ripollés, 2008).

Segundo os mesmos autores, este tipo de alocação específica de recursos é muito importante tendo em conta as circunstâncias altamente especializadas com as quais as organizações se deparam, sendo que este tipo de condições poderá requerer a elaboração de um mix de produtos, embalagem e outros elementos distintos aplicados às necessidades e desejos locais (Blesa e Ripollés, 2008).

Knight (2001) refere igualmente que a preparação para a aplicação de determinadas estratégias de internacionalização auxilia também no desenvolvimento e comprometimento dos recursos humanos e financeiros de modo a poder ir de encontro às necessidades de determinado mercado externo, sendo que o investimento poderá não correr de acordo com as expectativas estabelecidas pelas organizações na ausência de comprometimento por parte da gestão demonstrado maioritariamente através dos recursos humanos e elementos financeiros.

Em acréscimo, a preparação implica que as empresas adaptem os seus produtos de forma a que se enquadrem às condições específicas e necessidades dos mercados para os quais se estão a internacionalizar. Embora Yip (1992) defenda que as organizações devam estandardizar a sua oferta no contexto da estratégia global, existem algumas alterações que podem ser feitas para moldar o produto ao consumo local dos países (Knight, 2001).

De acordo com Dana (2004), as PME que respondem à internacionalização e se preparam antes da iniciação do processo tendem a obter um melhor desempenho internacional face às empresas que não o fazem. Assim, entrar num determinado mercado tende a ser muito mais arriscado sem a devida preparação e o conhecimento adequado.

Tendo em conta a exportação, na investigação de Dana (2004) foi apurado que a maioria dos exportadores se envolveram e iniciaram o seu processo de internacionalização sem aplicar qualquer tipo de preparação prévia, nem se comprometeram devidamente e, apesar de terem de alguns terem realizado vendas através da exportação, continuaram a agir passivamente na sua abordagem internacional.

Posto isto, considera-se a preparação para a internacionalização enquanto fator impactante nas competências estratégicas das organizações, sendo que com a devida preparação na entrada prévia nos mercados externos, as empresas tendem a aplicar mais eficientemente as suas estratégias e a obter consequentemente melhores níveis de desempenho (Knight, 2001). Como tal, apresenta-se a seguinte hipótese.

- **H<sub>4</sub>: A preparação para a internacionalização tem um impacto positivo na competência estratégica das organizações.**

Para Knight (2001), a par da relação causal existente entre a preparação para a internacionalização e a competência estratégica, está também a relação entre a preparação e o desempenho internacional, uma vez que para o autor, as empresas que se preparam devidamente para a sua entrada em mercados externos tendem a ter melhores níveis de desempenho a longo prazo.

A preparação para o processo de internacionalização implica entre outros aspetos, a aplicação de pesquisas de mercado, o compromisso de recursos nas operações internacionais e a adaptação dos produtos aos diferentes mercados de modo a obter níveis de desempenho superiores (Knight, 2001).

Desta forma, a preparação para a internacionalização parece suportar os esforços da gestão em atingir altos níveis de competência estratégica, tendo também um impacto direto no

desempenho internacional das organizações (Knight, 2001). Assim, apresenta-se a seguinte hipótese:

- **H<sub>5</sub>: A preparação para a internacionalização influencia positivamente o desempenho internacional das organizações.**

#### **4.1.3. Aquisição de Tecnologia**

A aquisição de tecnologias diz respeito aos esforços da gestão das empresas em adquirir tecnologias que lhes permitam aumentar a capacidade das empresas para competir nos mercados internacionais, através essencialmente da criação de produtos ou processos superiores (Knight, 2001).

A aplicação de tecnologias é descrita enquanto um fator crucial, na medida em que fornece às organizações as competências necessárias para inovar e responder rapidamente às condições variáveis do ambiente externo (Kotabe, 1990; Porter, 1990).

Relativamente aos negócios internacionais, as empresas devem desenvolver formas de se adaptarem às exigências e às oportunidades dos novos mercados, harmonizando os seus produtos ou padronizando-os de forma a transformá-los desejáveis, não somente a nível local, mas também a nível mundial (Knight, 2001).

Deste modo, as empresas deveriam investir em Investigação e Desenvolvimento para melhorar ou acelerar as suas capacidades inovadoras, sendo que a aquisição de tecnologia pode igualmente ser usada para aumentar o nível de automatização da produção (Kotabe, 1990; Porter, 1990).

Não obstante, a obtenção de tecnologia não só permite à empresa uma competição mais eficaz face aos concorrentes, como também aumenta a eficiência operacional e possibilita o lançamento de produtos que melhor satisfaçam as necessidades do consumidor, fazendo com que as organizações possam atingir uma maior quota de mercado e uma melhor performance (Knight, 2001).

Posto isto, as organizações poderão ter que investir em Investigação e Desenvolvimento de modo a melhorar e acelerar as suas capacidades inovadoras (Kotabe, 1990), sendo esta produzida a nível interno, externo ou através de parcerias (Lancot e Swan, 2000). A tecnologia adquirida pode também ser usada no aumento de automatização nos processos e produção das organizações, sendo que lhes permitirá um melhor uso das suas competências estratégicas (Knight, 2001).

Em acréscimo, as empresas serão igualmente mais capazes de competir eficazmente, através do aumento da sua eficiência operacional ou através do lançamento de produtos que vão de encontro às necessidades atuais dos consumidores, tendo por norma um efeito favorável na sua quota de mercado e no seu desempenho geral (Porter, 1990).

De acordo com a literatura, há uma relação causal forte entre a aquisição de tecnologia e o ganho de competência estratégica das organizações (Knight, 2001), uma vez que o I&D, ainda que possa

se tornar dispendioso e que permita, a curto prazo, o decréscimo dos lucros, a longo prazo é algo indispensável no alcance e entendimento das necessidades específicas dos compradores externos.

Posto isto, a aquisição de tecnologia através de I&D permite às organizações o aperfeiçoamento e aumento de produtos inovadores, possibilitando igualmente o sucesso das mesmas. Para além de poder promover através da melhoria dos processos de produção custos mais baixos e níveis de produtividade melhorados, a tecnologia também permite e disponibiliza os meios através dos quais as organizações inovam e melhoram a qualidade dos seus bens e serviços (Knight, 2001). Deste modo, propõe-se a seguinte hipótese:

- **H<sub>6</sub>: A aquisição de tecnologia influencia positivamente a competência estratégica das organizações.**

Para além do referido, Tsai e Wang (2008) defendem que a aquisição de tecnologia tem sido vista como um método importante utilizado pelas organizações no alcance de retornos económicos elevados, concluindo a existência de uma relação positiva entre a tecnologia, adquirida a nível interno e externo, com o desempenho das organizações.

Embora o I&D possa se tornar a curto prazo dispendioso, originando diminuições de lucro, a longo prazo pode ter um efeito deveras importante, na medida em que permite a redirecção das organizações para as necessidades específicas dos compradores externos (Knight, 2001).

Para Knight (2001), a aquisição de tecnologia permite às empresas competir de forma mais eficaz, aumentando a eficiência operacional ou lançando novos produtos que melhor vão de encontro às necessidades dos consumidores, tendo consequentemente um efeito favorável na sua quota de mercado e no desempenho geral da empresa a nível internacional. Deste modo, propõe-se a seguinte hipótese:

- **H<sub>8</sub>: A aquisição de tecnologia influencia positivamente o desempenho internacional.**

#### **4.1.4. Competência Estratégica**

A competência estratégica consiste nas capacidades através das quais a gestão das empresas desempenha determinadas funções chave como por exemplo o I&D, o desenvolvimento da qualidade do produto, o marketing e a distribuição, que por sua vez, poderão influenciar diretamente a compra dos seus bens nos mercados externos (Knight, 2001).

Várias perspetivas teóricas sugerem que as empresas usem estas competências de forma a criar imperfeições no mercado com a intenção de maximizar a sua performance estratégica e financeira, sendo que o alinhamento dos objetivos das mesmas poderá ser obtido através da conformidade entre o vendedor e as exigências do comprador (Knight, 2001; Porter, 1991).

Tendo em conta agora o estudo realizado por Knight (2001), as empresas alvo na sua investigação basearam-se essencialmente nas suas competências estratégicas de forma a maximizar a sua eficácia e eficiência nos seus negócios internacionais. Para além do referido, Knight (2001) acrescenta que este constructo em particular está alinhado com a teoria do comportamento

estratégico (Porter, 1991), uma vez que normalmente os mercados externos envolvem muitos desafios incontroláveis não existentes no mercado doméstico e por isso, a competência estratégica poderá ser considerada especialmente notável para o sucesso internacional das PME.

As PME, usualmente caracterizadas pelos seus recursos limitados, não detêm a base de ativos e o poder de mercado normalmente inerentes às grandes empresas, sendo que devido a esses fatores, a maioria poderá descurar alguns passos importantes ao longo da implementação das suas estratégias de internacionalização (Knight, 2001).

Uma vez que os mercados externos tendem a ser incertos e incontroláveis, as PME deverão preparar-se previamente de forma a chegarem aos consumidores através de pesquisas de mercados, investigação e desenvolvimento, adaptação de produto, atividades e ações de marketing competentes e a utilização de canais de distribuição que possibilitem a otimização da sua interação com o ambiente local para o qual se estão a internacionalizar. Consequentemente, estas atividades implicam que as PME se distingam nas suas competências estratégicas através de um grau de preparação para a internacionalização adaptado-se às condições locais (Knight, 2001), bem como promovam a aquisição de conhecimento e tecnologia para tal.

Não obstante, ainda que os mercados externos envolvam normalmente variados desafios e obstáculos ausentes nos mercados domésticos, a competência estratégica pode vir a transformar-se numa variável proeminente e indispensável ao sucesso internacional das PME (Knight, 2001).

Para a maioria das organizações e uma vez que tende a criar ligações entre a empresa, os compradores e o ambiente externo, a competência estratégica aparenta ser um fator crítico para o sucesso internacional, sendo que se o marketing de determinada empresa for bem executado, o mesmo irá permitir às organizações o seguimento do mercado e a criação de vantagens competitivas (Knight, 2001). Surge assim a hipótese seguinte:

- **H<sub>7</sub>: A competência estratégica influencia positivamente o desempenho internacional das organizações.**

#### **4.1.5. Orientação para o Mercado**

O conceito de orientação para o mercado tem sido interpretado de várias formas na literatura. Muitos autores usam o termo como sinónimo de orientação para o consumidor (Shapiro, 1988) ou de orientação para o marketing (Trustum, 1989).

Outros autores entendem o conceito em questão como uma filosofia que promove a coordenação interfuncional de forma a otimizar a performance organizacional (Grönroos, 1989). Segundo Armario et al. (2008), estas e outras interpretações podem ser classificadas em duas categorias: (1) A perspetiva cultural que por sua vez conceptualiza a orientação para o mercado como parte da cultura organizacional, ou seja, que orienta permanentemente a empresa através da criação e entrega de valor superior para os seus clientes (Narver e Slater, 1990); e (2) a perspetiva comportamental, que salienta os comportamentos específicos da organização, sendo que alguns



autores definem a orientação para o mercado como a criação de inteligência de mercado face às necessidades correntes e futuras dos clientes e à sua disseminação dentro da própria organização (Jaworski e Kohli, 1993).

Para Armario et al. (2008), estas duas perspectivas complementam-se, sendo que a orientação para o mercado implica o desenvolvimento de uma cultura organizacional que gera capacidades organizacionais através da aprendizagem contínua. Ao passo que estas capacidades estão por sua vez integradas em determinados comportamentos que levam ao alcance de níveis de desempenho superiores.

Tal como já referido, modelos como o Modelo *Uppsala* (Johanson e Vahlne, 1977) baseiam-se na teoria comportamental das organizações. Estes modelos retratam a internacionalização como um processo de aprendizagem onde o conhecimento sobre o desenvolvimento futuro assenta nas decisões organizacionais internacionais.

A internacionalização é então percecionada como um processo evolucionário através do qual as organizações desenvolvem níveis crescentes de comprometimento para com os mercados externos à medida que passam por uma série de fases sequenciais e de decisões acumuladas (Armario et al., 2008).

Desta forma, a orientação para o mercado é uma competência baseada nos recursos que impulsiona o desenvolvimento da cultura corporativa e simultaneamente enfatiza a aprendizagem e adaptação das capacidades das organizações (Armario et al., 2008).

A orientação para o mercado reflete essencialmente a propensão das organizações na adoção do conceito de marketing (Baker e Sinkula, 2009), ou seja, este constructo é tipicamente medido tendo por base a avaliação do compromisso das organizações perante as decisões estratégicas na inteligência do mercado orientada para o consumidor (Jaworski e Kohli, 1993; Narver e Slater, 1990).

As empresas com uma forte orientação para o mercado priorizam a aprendizagem baseando-se em primeiro lugar, nos seus clientes (gostos, satisfação e perceções); seguido pelos fatores que influenciam esses mesmos clientes (economia, concorrência, tendências socioculturais); e em terceiro lugar, nos fatores que afetam a habilidade da organização para influenciar e satisfazer os consumidores (tecnologia e regulamentação).

Isto acontece essencialmente porque as empresas acreditam na preeminência da satisfação do consumidor enquanto um objetivo organizacional. As operacionalizações tradicionais da orientação para o mercado focam-se nos comportamentos associados à aquisição das organizações, disseminação e resposta à informação do mercado (Baker e Sinkula, 2009).

De acordo com as escalas *MARKOR* (Jaworski e Kohli, 1993), o constructo em questão é dividido em três dimensões, sendo as mesmas a aquisição de informação, a disseminação da informação e a capacidade de resposta ao mercado. Na presente investigação serão utilizadas as três dimensões destacadas, baseando-nos e adotando a perspectiva comportamental de Jaworski e Kohli (1993).

Deste modo, a orientação para o mercado promove a aquisição e análise da informação acerca dos consumidores, concorrentes e forças ambientais, sendo que este conhecimento pode ser usado pelos membros organizacionais para criar e entregar valor superior ao cliente (Armario et al., 2008).

Tendo em conta a perspetiva defendida por Armario et al. (2008), uma organização orientada para o mercado é também orientada para a constante aprendizagem, sendo que ambas as orientações facilitam uma determinada consciencialização acerca dos recursos necessários de forma a alcançar vantagens competitivas. As organizações orientadas para o mercado deverão portanto ter capacidades superiores de perceção do mercado (Armario et al., 2008).

Uma vez que as capacidades referidas envolvem geração e disseminação de informação, a orientação para o mercado é uma capacidade dinâmica que possibilita às organizações a melhoria das suas capacidades para adquirir conhecimento (Varela, Gutiérrez e Antón, 1998) e incorporá-lo a nível organizacional (Slater e Narver, 1996).

Em acréscimo, a cultura das empresas orientadas para o mercado pode ser compreendida enquanto uma competência transformacional que, através da aprendizagem, permite à organização a transformação da informação acerca do mercado em respostas concorrenciais apropriadas (Armario et al., 2008).

Posto isto, a vontade de aprender implica não só a iniciação de relações com os clientes, fornecedores e outros agentes do mercado, como também a fomentação de atitudes cooperativas perante obstáculos não detetados previamente (Webster, 1992)

Para Armario et al. (2008), a aprendizagem organizacional fortalece ainda a conexão entre as empresas e o ambiente envolvente, dando origem deste modo as respostas proativas em detrimento das reativas, realçando a flexibilidade inerente da orientação para a aprendizagem face às novas oportunidades de mercado (Slater e Narver, 1995). Este comportamento auxilia as empresas na compreensão da complexidade do ambiente e minimiza os atrasos na tomada de decisão estratégica (Álvarez, Santos e Vázquez).

Na mesma linha de pensamento, Slater e Narver (1996) consideram que as organizações orientadas para o mercado possuem capacidades superiores no que diz respeito à perceção do ambiente envolvente, implicando que as mesmas tomem menos riscos estratégicos, uma vez que já beneficiam da informação que lhes permite guiar o seu comportamento sem ameaçar o seu desempenho (Armario et al., 2008).

Como consequência, uma organização orientada para o mercado tende a lidar de melhor modo com a incerteza ambiental nos mercados externos, na medida em que face a essas circunstâncias, esse mesmo conhecimento adquirido poderá ser realçado, dando origem à seguinte hipótese:

- **H<sub>3</sub>: A orientação para o mercado está positivamente relacionada com a aquisição de conhecimento nos mercados externos.**

Por sua vez, a relação causal entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Internacional tem sido abordada tendo em conta a perspectiva da orientação para o mercado, ou seja, segundo a perspectiva baseada nos recursos, a orientação para o mercado é vista como um recurso ou uma competência geradora de vantagem competitiva e por isso, antecedente de níveis de desempenho superiores (Slater e Narver, 1995).

De acordo com Armario et al. (2008), a orientação para o mercado é por isso o núcleo de uma cultura que orienta os comportamentos das organizações através da criação de valor para os consumidores, sendo que níveis de desempenho superiores podem ser obtidos tendo em conta o sucesso do desenvolvimento de novos produtos e taxas de retenção de clientes mais elevadas.

A relação positiva entre a orientação para o mercado e o Desempenho Internacional é evidenciada e corroborada na literatura (Jaworski e Kohli, 1993; Slater e Narver, 2000). Porém, as investigações estão limitadas a contextos domésticos, sendo que só recentemente têm sido explorada essa correlação no âmbito internacional, tendo-se comprovado a sua ligação igualmente positiva face à exportação (Armario et al., 2008).

As atividades de orientação para o mercado auxiliam deste modo os gestores a confiar na implementação correta das estratégias de marketing nos mercados externos e consequentemente no alcance de níveis de desempenho internacional positivos (Armario et al., 2008), dando origem assim, à seguinte hipótese:

- **H<sub>11</sub>: A Orientação para o Mercado influencia positivamente o Desempenho Internacional.**

#### **4.1.6. Aquisição de Conhecimento**

Andersen (1993) salientou que quando as condições de Mercado são estáveis e homogêneas, o conhecimento acerca do próprio mercado, interno ou externo, pode se tornar relevante, sendo que à medida que as empresas adquirem conhecimento a partir das experiências de outras, muitas das barreiras à internacionalização e outros riscos associados podem ser reduzidos.

Posto isto e face ao conceito de conhecimento experiencial adquirido destacado por Eriksson, Johanson e Sharma (1997), a diferença entre conhecimento objetivo e conhecimento experiencial adquirido baseia-se essencialmente no facto de que o conhecimento objetivo pode ser adquirido através de métodos estandardizados em pesquisas de mercado e que, por sua vez, podem ser facilmente transferidos de país para país e replicados entre as diferentes organizações.

Por outro lado, na distinção entre os dois tipos de conhecimento adquirido, Blomstermo e Sharma (2003) referem que o conhecimento experiencial é único e específico a determinada organização e que as organizações adquirem conhecimento a nível internacional ao recrutar indivíduos com conhecimento internacional relevante já adquirido através da sua experiência em outras empresas.

Em suma, o conhecimento sobre os mercados internacionais e a eficiência através da qual o conhecimento é adquirido ou aprendido, são determinantes importantes no crescimento

internacional de empresas empreendedoras, na medida em que lhes permitem desenvolver as suas estratégias com base naquilo que aprendem (Brennan e Garvey, 2009). Desta forma, apresenta-se a seguinte hipótese:

- **H<sub>10</sub>: A Aquisição de Conhecimento tem um impacto positivo na Competência Estratégica.**

---

## Capítulo V: Estudo Empírico

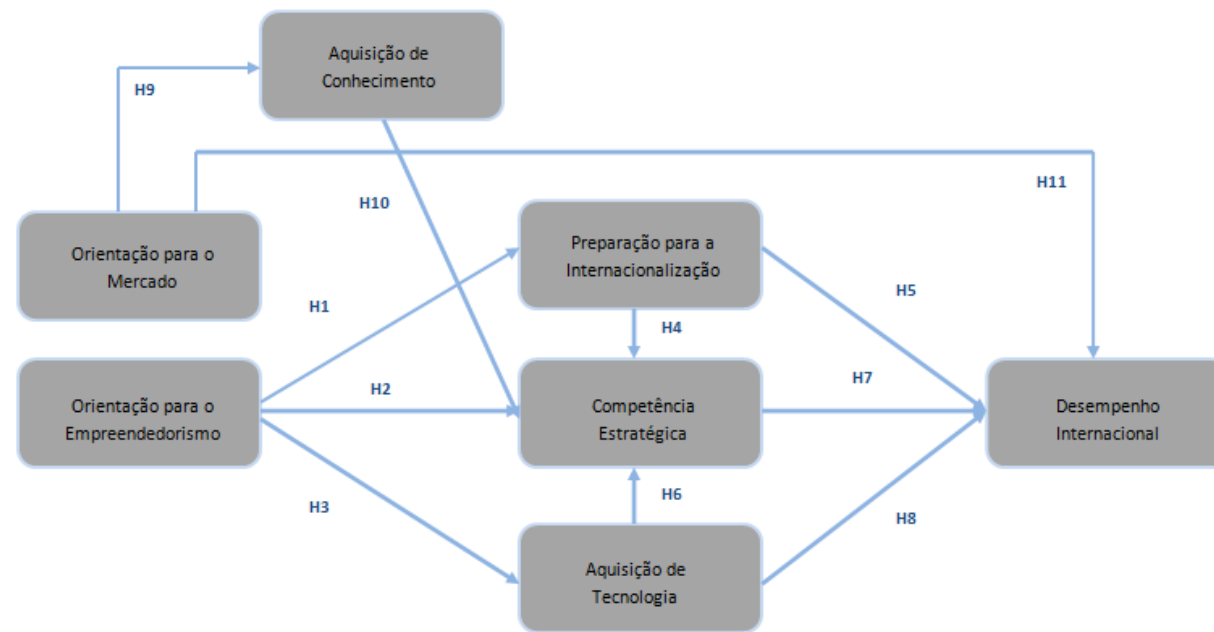
No capítulo V referente ao Estudo Empírico, serão apresentadas as hipóteses do estudo tendo em conta o modelo conceptual definido para a investigação, sendo que após as análises de estatística descritiva, análise fatorial exploratória e regressão linear, serão igualmente destacados os resultados obtidos, os novos modelos obtidos e as conclusões face às hipóteses corroboradas e rejeitadas.

### 5. Modelo Conceptual

#### 5.1. Hipóteses e Modelo Conceptual

Tendo em conta a revisão da literatura descrita na secção anterior, as hipóteses apresentadas de seguida foram formuladas, sendo a Figura1 a representação do modelo conceptual do presente estudo.

- **H<sub>1</sub>:** A orientação para o empreendedorismo influencia positivamente a preparação para a internacionalização.
- **H<sub>2</sub>:** A orientação para o empreendedorismo tem um impacto positivo nas competências estratégicas da organização.
- **H<sub>3</sub>:** A orientação para o empreendedorismo influencia positivamente a aquisição de Tecnologia.
- **H<sub>4</sub>:** A preparação para a internacionalização tem um impacto positivo na competência estratégica das organizações.
- **H<sub>5</sub>:** A preparação para a internacionalização influencia positivamente o desempenho internacional das organizações.
- **H<sub>6</sub>:** A aquisição de tecnologia influencia positivamente a competência estratégica das organizações.
- **H<sub>7</sub>:** A competência estratégica influencia positivamente o desempenho internacional das organizações.
- **H<sub>8</sub>:** A aquisição de tecnologia influencia positivamente o desempenho internacional.
- **H<sub>9</sub>:** A orientação para o mercado está positivamente relacionada com a aquisição de conhecimento nos mercados externos.
- **H<sub>10</sub>:** A aquisição de conhecimento tem um impacto positivo na competência estratégica.
- **H<sub>11</sub>:** A orientação para o mercado influencia positivamente o desempenho internacional.



**Figura 3. Modelo Conceptual**

## 5.2. Medidas e Questionários

O método usado para recolher dados para analisar o modelo conceptual foi o inquérito. Todos os constructos apresentados nos modelos foram medidos através de uma escala de múltiplos itens, usando a escala de Likert de sete pontos como formato de resposta, sendo “discordo totalmente” e “concordo totalmente” os limites de resposta.

Todos os itens utilizados para medir os constructos foram adaptados de investigações prévias, para garantir deste modo a validade do seu conteúdo, tendo se procedido à sua tradução de inglês para português para uma melhor compreensão dos mesmo por parte dos questionandos.

Assim, os itens do constructo Desempenho Internacional, tanto quantitativos como qualitativos, foram adaptados da investigação de Knight (2001); os itens referentes à Preparação para a Internacionalização foram igualmente adaptados da investigação feita por Knight (2001); relativamente ao Constructo de Aquisição de Tecnologias, os itens utilizados foram adaptados dos estudos de Lancot e Swan (2000) e Knight (2001); os itens do constructo de Orientação para o Mercado foram baseados na investigação de (Jaworski e Kohli, 1993); em relação aos itens de Orientação para o Empreendedorismo, os mesmo foram adaptados dos estudos de Frishammar e Andersson (2008) e Knight (2001); e por último, os itens do constructo de Aquisição de Conhecimento foram adaptados de Armario et al. (2008) e o da Competência Estratégica foi baseado na investigação de Knight (2001).

**Tabela 8. Itens usados na Medição de cada Constructo**

Constructo	Item
<b><u>Desempenho Internacional</u></b>	
DI1	Atingimos os nossos objetivos de quota de mercado a nível internacional.
DI2	Atingimos o volume de negócios que estabelecemos para a internacionalização.
DI3	No geral, estamos satisfeitos com o nosso sucesso no mercado moçambicano.
DI4	A internacionalização teve um impacto positivo na rentabilidade da nossa empresa.
DI5	A internacionalização teve um impacto positivo na imagem da nossa empresa.
DI6	A internacionalização teve um impacto positivo no desenvolvimento das capacidades da nossa empresa.
DI7	A internacionalização teve um impacto positivo no desenvolvimento de <i>know-how</i> dentro da nossa empresa.
DI8	A internacionalização teve um impacto positivo na empresa no geral.
<b><u>Orientação para o Empreendedorismo</u></b>	
OE1	Excedemo-nos na identificação de oportunidades
OE2	Tentamos sempre tomar a iniciativa em todas as situações (a nível de ações concorrenciais, projetos ou quando a trabalhar em conjunto)
OE3	Iniciamos ações às quais outras organizações respondem.
OE4	Quando lidamos com a concorrência, a nossa empresa é normalmente a primeira a introduzir/lançar novos produtos, práticas de gestão ou novas tecnologias.
OE5	Na nossa empresa, as pessoas são encorajadas a tomar riscos calculados com ideias novas.
OE6	Temos uma inclinação para a aplicação de projetos de alto risco com retornos elevados
OE7	Pomos em prática frequentemente novas ideias.
OE8	A nossa empresa considera que devido ao ambiente internacional, são necessárias

Constructo	Item
OE9	ações mais agressivas de modo a atingir os objetivos da mesma.
OE10	Enfatizamos o I&D, a liderança tecnológica e as inovações
OE11	Somos normalmente os primeiros no mercado a lançar novos produtos.
	Introduzimos ativamente melhorias e inovações na nossa empresa e/ou produto
<b><u>Preparação para a Internacionalização</u></b>	
PI1	Procurou ativamente informações acerca das condições de mercado, da procura ou do grau de concorrência existente em Moçambique.
PI2	Investiu recursos humanos e financeiros significativos nas operações para as suas vendas no mercado externo.
PI3	Modificou o produto/embalagem de forma a ir de encontro às necessidades do mercado moçambicano.
<b><u>Aquisição de Tecnologia</u></b>	
AT1	Tendo em conta os últimos 5 anos, a minha empresa está a gastar mais atualmente em pesquisa e desenvolvimento, em proporção com as receitas totais.
AT2	Tendo em conta os últimos 5 anos, a minha empresa está a gastar mais atualmente em pesquisa e desenvolvimento, em proporção com o número de colaboradores.
AT3	Desenvolvemos tecnologia internamente para adaptar novos produtos aos novos mercados.
AT4	Conseguimos tecnologia externamente para adaptar novos produtos aos novos mercados.
AT5	A minha empresa procura parcerias para desenvolver novas tecnologias.
<b><u>Competência Estratégica</u></b>	
CE1	A minha empresa dá ênfase ao I&D e às inovações do produto.
CE2	A minha empresa tem muitos produtos considerados pelos seus clientes como melhores face aos produtos concorrentes.
CE3	Desenvolver técnicas inovadoras de Marketing é importante para a estratégia da minha empresa.
CE4	A utilização de uma força de vendas altamente qualificada é importante para a estratégia da minha empresa.
CE5	Nos últimos 5 anos tivemos uma melhoria da eficiência significativa a nível das funções de marketing como vendas, a distribuição e publicidade.
<b><u>Orientação para o Mercado</u></b>	
OM1	Conhecemos a concorrência, sendo que angariamos informação acerca da mesma regularmente
OM2	Obtemos ideias dos nossos clientes de forma a melhorar os nossos produtos
OM3	Fazemos pesquisas de mercado regulares de forma a antecipar as necessidades dos nossos clientes
OM4	Os nossos gestores são informados regularmente acerca dos nossos atuais e potenciais concorrentes
OM5	As conclusões das nossas pesquisas de mercado são utilizadas na tomada de decisão
OM6	Contactamos periodicamente os nossos clientes de forma a saber a sua opinião acerca da qualidade dos nossos produtos
OM7	Recolhemos dados sobre o mercado regularmente de modo a aplicá-los no desenvolvimento de novos produtos
OM8	Temos sistemas de informação ativos dentro da empresa que nos permitem saber eventuais mudanças na Indústria.
OM9	Somos capazes de detetar rapidamente mudanças nas preferências dos consumidores
OM10	Encorajamos os nossos clientes a comentar ou até a criticar a oferta da empresa de modo a melhorarmos o nosso trabalho
OM11	Analizamos regularmente os programas de marketing da concorrência
OM12	Revemos regularmente o efeito das mudanças ambientais nos nossos clientes
OM13	Medimos frequentemente o nível de serviço prestado aos nossos clientes



Constructo	Item
OM14	Analizamos constantemente o grau de compromisso da empresa para com os clientes
OM15	Fazemos reuniões periódicas entre as diferentes áreas dentro da empresa de modo a discutir as novas tendências de mercado
OM16	Quando algo de relevante acontece a um cliente ou a um grupo de clientes, a empresa tem acesso rápido a essa informação
OM17	Fazemos relatórios regulares e disponibilizamo-los aos diferentes departamentos da organização sobre a situação competitiva e tendências futuras
OM18	Quando um departamento/colaborador deteta alertas relevantes acerca da concorrência, alerta imediatamente os outros departamentos/colaboradores/gestores da empresa
OM19	A gestão de topo discute frequentemente forças, fraquezas e estratégias das empresas concorrentes
OM20	Os sucessos/falhas são comunicados aos vários departamentos da empresa
OM21	A força de vendas da empresa partilha informação sobre as estratégias da concorrência
OM22	Há partilha de opiniões dentro da empresa de forma a decidir como responder as ações estratégicas dos concorrentes
OM23	Os dados acerca da satisfação dos clientes são partilhados em todos os níveis da organização
OM24	Usamos informação dos clientes de modo a melhorar os níveis de qualidade
OM25	No processo de desenvolvimento de novos produtos, começamos por avaliar o que é importante para os nossos clientes
OM26	Cumprimos as promessas feitas aos nossos clientes
OM27	O esforço e tempo dedicados ao desenvolvimento de novos produtos é revisto de forma a assegurar a satisfação das necessidades dos consumidores
OM28	Respondemos rapidamente às queixas dos nossos clientes
OM29	Estamos atentos à avaliação dos nossos produtos por parte dos clientes de forma a podermos adaptarmo-nos e melhorarmos no caso de perceções negativas
OM30	Tentamos alcançar vantagens competitivas através da compreensão das necessidades dos consumidores
<b>Aquisição de Conhecimento</b>	
AC1	A minha empresa tem/adquiriu conhecimento acerca dos seus clientes externos.
AC2	A minha empresa tem conhecimento relativamente ao ambiente internacional.
AC3	A minha empresa tem conhecimento relativamente à concorrência externa
AC4	Considero que a minha empresa adquiriu experiência acerca do mercado externo

## 5.3. Dados e Resultados

Esta secção descreve toda a análise empírica, estando dividida em três partes cruciais: a primeira, na qual são descritas as características da amostra; a segunda que se foca essencialmente na metodologia usada; e a terceira, na qual se encontram os resultados obtidos através da análise das respostas ao inquérito.

### 5.3.1. Amostra

O presente estudo focou-se essencialmente nas PME a atuar no mercado moçambicano por via da exportação e do Investimento Direto Estrangeiro. Os dados foram recolhidos através de um

inquérito on line enviado a 200 PME que se tenham internacionalizado através de atividades de exportação ou IDE, abrangendo Portugal Continental e os Arquipélagos dos Açores e Madeira.

Dos cerca de 200 contactos efetuados num período de tempo de um mês, 147 empresas responderam ao inquérito, das quais apenas 93 respostas estavam completas, tendo sido validadas após análise 92 respostas.

### 5.3.2. Metodologia

Para se proceder à análise dos dados recolhidos foi utilizado o software SPSS 20.0. Foram realizadas análises de estatística descritiva, fatorial exploratória e de regressão linear.

As medidas de distribuição, *Skewness* e *Kurtosis*, inferiores a 2.0 e 7.0, respetivamente mostram que os dados foram recolhidos de uma população normal.

Em primeiro lugar, e para determinar a fiabilidade das escalas usadas, foram seguidos os valores de referência para o *Alfa de Cronbach*, tal como se apresenta de seguida:

**Tabela 9. Valores de Referência para o Alfa de Cronbach.**

Consistência Interna da Escala	Valores de Alfa de Cronbach
Muito boa ou excelente	$\alpha > 0.9$
Boa	$0.8 < \alpha < 0.9$
Razoável	$0.7 < \alpha < 0.8$
Fraca	$0.6 < \alpha < 0.7$
Inaceitável	$\alpha < 0.6$

Posteriormente, foi igualmente realizada a análise fatorial exploratória, na qual foram seguidos os valores de referência para o valor do KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), que estimam o quão apropriada é a amostra para o grupo de variáveis.

**Tabela 10. Valores de Referência para o Valor de KMO (KAISER-MEYER-OLKIN).**

Análise Fatorial	Valores de KMO
Muito boa	[0.9 – 1]
Boa	[0.8 – 0.9[
Média	[0.7 – 0.8[
Razoável	[0.6 – 0.7[
Fraca	[0.5 – 0.6[
Inaceitável	< 0.5

### 5.3.3. Resultados

#### a) Fiabilidade e Consistência das Escalas

Após a análise da estatística descritiva conclui-se que, no que diz respeito à fiabilidade e consistência interna das escalas de cada constructo, os itens usados para medir a Orientação para o Empreendedorismo e a Orientação para o Mercado obtiveram um valor de *Alfa de Cronbach*

superior a 0.9, o que demonstra uma consistência interna da escala muito boa. Os itens que medem o Desempenho Internacional, a Competência Estratégica e a Aquisição de Conhecimento obtiveram valores entre 0.8 e 0.9, revelando uma boa consistência interna das escalas usadas. No caso da Aquisição de Tecnologia, os itens apresentaram valores entre 0.7 e 0.8, o que é considerado uma consistência razoável.

Contudo, os itens relativos à preparação para a internacionalização apresentaram um valor de *Alfa de Cronbach* entre 0,6 e 0,7, pelo que revela ser uma fraca consistência interna da escala usada.

Os valores acima referidos apresentam-se na Tabela 11.

**Tabela 11. Resultados da Análise da Fiabilidade e Consistência Interna das Escalas.**

	Item	Média	Desvio-padrão	Skewness	Kurtosis	Alfa de Cronbach
Desempenho Internacional	DI1	5,39	0,925	-1,205	1,626	0,851
	DI2	5,39	0,901	-1,232	1,588	
	DI3	5,88	0,644	-0,393	0,683	
	DI4	5,89	0,583	-0,329	0,893	
	DI5	5,58	0,667	-0,626	0,126	
	DI6	5,75	0,721	-0,124	-0,193	
	DI7	5,76	0,669	0,093	-0,402	
	DI8	6,10	0,556	0,043	0,232	
Orientação para o Empreendedorismo	OE1	5,01	0,943	-0,584	0,438	0,930
	OE2	4,96	1,005	-0,576	0,056	
	OE3	4,49	1,227	-0,430	-0,493	
	OE4	4,43	1,261	-0,001	-1,005	
	OE5	5,35	0,762	-0,534	1,682	
	OE6	4,55	1,455	-0,449	-0,845	
	OE7	5,34	0,816	-0,326	1,081	
	OE8	6,12	0,754	-0,989	2,378	
	OE9	5,26	1,036	-0,849	0,515	
	OE10	4,60	1,276	-0,045	-0,959	
	OE11	5,38	1,078	-0,652	0,498	
Preparação para a Internacionalização	PI1	5,83	0,847	-0,990	2,266	0,624
	PI2	5,28	1,377	-0,965	-0,041	
	PI3	4,43	1,557	-0,474	-1,093	
Aquisição de Tecnologia	AT1	4,88	1,374	-0,794	-0,296	0,797
	AT2	4,83	1,331	-0,702	-0,289	
	AT3	4,68	1,644	-0,267	-1,020	
	AT4	5,28	0,869	-0,999	1,609	
	AT5	5,71	0,833	-1,618	5,110	
Competência Estratégica	CE1	5,17	1,055	-0,587	0,392	0,808
	CE2	5,86	0,566	-0,766	1,981	
	CE3	5,48	0,777	-0,788	3,423	
	CE4	5,99	0,791	-0,525	0,010	
	CE5	5,53	0,907	-0,731	1,015	
Orientação para o Mercado	OM1	6,13	0,759	-0,532	-0,152	
	OM2	5,59	0,974	-1,272	1,677	

	OM3	5,13	1,188	-0,700	-0,182	
	OM4	6,39	0,610	-0,757	1,181	
	OM5	5,33	1,101	-1,037	0,204	
	OM6	5,47	0,999	-1,123	1,911	
	OM7	5,23	1,100	-1,025	0,446	
	OM8	4,88	1,203	-1,159	1,135	
	OM9	5,14	0,884	-0,673	-0,033	
	OM10	5,70	0,707	-0,441	0,237	
	OM11	5,48	1,124	-1,748	4,844	
	OM12	5,04	1,167	-1,233	2,052	
	OM13	5,01	1,064	-0,918	0,740	
	OM14	4,39	1,342	-0,195	-1,123	
	OM15	6,48	0,620	-0,765	-0,378	
	OM16	6,18	0,628	-0,430	0,719	
	OM17	5,90	0,890	-1,429	4,032	0,940
	OM18	6,29	0,672	-0,648	0,333	
	OM19	6,15	0,710	-0,416	-0,253	
	OM20	5,20	1,092	-1,022	0,563	
	OM21	6,26	0,644	-0,806	1,824	
	OM22	5,36	0,859	-1,302	1,534	
	OM23	4,97	1,124	-0,790	-0,236	
	OM24	5,57	0,716	-1,154	5,596	
	OM25	5,57	0,998	-1,405	4,450	
	OM26	5,87	0,633	0,109	-0,499	
	OM27	5,22	1,166	-1,118	1,106	
	OM28	5,83	0,689	-0,582	2,013	
	OM29	5,75	0,657	-1,115	3,069	
	OM30	5,73	0,537	-0,130	-0,421	
Aquisição de Conhecimento	AC1	6,28	0,635	-0,314	-0,646	
	AC2	6,13	0,650	-0,133	-0,618	0,864
	AC3	6,25	0,705	-0,781	0,793	
	AC4	6,13	0,539	0,104	0,309	

## b) Análise Fatorial Exploratória

### Desempenho Internacional

Tendo em conta o Desempenho Internacional, este constructo foi dividido em duas dimensões, a quantitativa e a qualitativa.

Para a dimensão do Desempenho Internacional qualitativo, o valor de KMO obtido foi de 0,729, o que é considerado médio. Obteve-se um único fator e não foi necessária a remoção de qualquer item.

A variância total explicada foi de 72,933% e o valor do *alfa de Cronbach* de 0,872, o que mostra que a consistência interna da escala é considerada Boa.

**Tabela 12. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Desempenho Internacional Quantitativo**

ITEM	Desempenho Internacional - Quantitativo
<b>DI1</b> - Atingimos os nossos objetivos de quota de mercado a nível internacional.	0,940
<b>DI2</b> - Atingimos o volume de negócios que estabelecemos para a internacionalização.	0,906
<b>DI3</b> - No geral, estamos satisfeitos com o nosso sucesso no mercado moçambicano.	0,825
<b>DI4</b> - A internacionalização para Moçambique teve um impacto positivo na rentabilidade da nossa empresa.	0,730
<b>Valor total</b>	3,401
<b>Variância (%)</b>	72,933
<b>Variância acumulada (%)</b>	72,933
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,872

No caso da dimensão do Desempenho Internacional qualitativo, o valor de KMO obtido foi de 0,729, o que é considerado razoável, sendo que se obteve um fator.

A variância total explicada foi de 63,145% e o valor do *alfa de Cronbach* de 0,803, o que mostra que a consistência interna da escala é considerada como boa.

**Tabela 13. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Desempenho Internacional Qualitativo**

ITEM	Desempenho Internacional - Qualitativo
<b>DI5</b> - A internacionalização teve um impacto positivo na imagem da nossa empresa	0,771
<b>DI6</b> -A internacionalização teve um impacto positivo no desenvolvimento das capacidades da nossa empresa	0,844
<b>DI7</b> - A internacionalização teve um impacto positivo no desenvolvimento de <i>know-how</i> dentro da nossa empresa	0,786
<b>DI8</b> - A internacionalização teve um impacto positivo na empresa no geral	0,775
<b>Valor total</b>	3,176
<b>Variância (%)</b>	63,145
<b>Variância acumulada (%)</b>	63,145
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,803

### Orientação para o Empreendedorismo

O constructo de Orientação para o Empreendedorismo consiste em três dimensões distintas, sendo as mesmas a proatividade, a capacidade para arriscar e a dimensão da inovação.

Na dimensão relativa à proatividade, o valor de KMO obtido foi de 0.760, o que é considerado médio. A variância total explicada foi de 77,287% e o *alfa de Cronbach* foi de 0,898, o que

demonstra uma boa consistência interna da escala desta primeira dimensão do constructo de Orientação para o Empreendedorismo.

**Tabela 14. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Orientação para o Empreendedorismo – Dimensão Proatividade**

ITEM	OE - Proatividade
OE1- Excedemo-nos na identificação de oportunidades.	0,884
OE2- Tentamos sempre tomar a iniciativa em todas as situações (a nível de ações concorrenciais, projetos ou quando a trabalhar em conjunto).	0,835
OE3- Iniciamos ações às quais outras organizações respondem.	0,902
OE4- Quando lidamos com a concorrência, a nossa empresa é normalmente a primeira a introduzir/lançar novos produtos, práticas de gestão ou novas tecnologias.	0,894
<b>Valor total</b>	3,515
<b>Variância (%)</b>	77,287
<b>Variância acumulada (%)</b>	77,287
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,898

Face à dimensão da Capacidade para Arriscar, o valor de KMO obtido foi 0,763, o que é considerado média. A variância total explicada foi de 63,432% e o alfa de *de Cronbach* foi de 0,771, o que demonstra uma razoável consistência interna da escala.

**Tabela 15. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Orientação para o Empreendedorismo - Dimensão Capacidade para Arriscar**

ITEM	OE – Capacidade para arriscar
OE5- Na nossa empresa, as pessoas são encorajadas a tomar riscos calculados com ideias novas.	0,726
OE6- Temos uma inclinação para a aplicação de projetos de alto risco com retornos elevados.	0,824
OE7- Pomos em prática frequentemente novas ideias.	0,858
OE8- A nossa empresa considera que devido ao ambiente internacional, são necessárias ações mais agressivas de modo a atingir os objetivos da mesma.	0,771
<b>Valor total</b>	3,179
<b>Variância (%)</b>	63,432
<b>Variância acumulada (%)</b>	63,432
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,771

Face à terceira e ultima dimensão do constructo de Orientação para o Empreendedorismo, a Inovação, o valor de KMO obtido foi 0,724, o que é considerado médio. A variância total explicada foi de 79,097% e o alfa de *de Cronbach* foi de 0,861, o que demonstra uma consistência interna da escala boa.

**Tabela 16. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Orientação para o Empreendedorismo - Dimensão Inovação**

ITEM	OE – Inovação
OE9- Enfatizamos o I&D, a liderança tecnológica e as inovações	0,899
OE10- Somos normalmente os primeiros no mercado a lançar novos produtos.	0,858
OE11- Introduzimos ativamente melhorias e inovações na nossa empresa e/ou produto	0,910
<b>Valor total</b>	2,667
<b>Variância (%)</b>	79,097
<b>Variância acumulada (%)</b>	79,097
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,861

#### Preparação para a Internacionalização

Após a análise fatorial para o construto de Preparação para a Internacionalização, o valor de KMO obtido foi de 0,637, considerado um valor razoável. Por sua vez, a variância total explicada foi de 58,213% e o *alfa de Cronbach* apresentou o valor de 0,624, considerado fraco.

**Tabela 17. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Preparação para a Internacionalização**

ITEM	Preparação para a Internacionalização
PI1 – Antes de iniciar o processo de internacionalização, Procurou ativamente informações acerca das condições de mercado, da procura ou do grau de concorrência existente em Moçambique.	0,705
PI2- Antes de iniciar o processo de internacionalização, a minha empresa, investiu recursos humanos e financeiros significativos nas operações para as suas vendas no mercado moçambicano.	0,780
PI3- Antes de iniciar o processo de internacionalização, a minha empresa modificou o produto/embalagem de forma a ir de encontro às necessidades do mercado moçambicano.	0,800
<b>Valor total</b>	2,285
<b>Variância (%)</b>	58,213
<b>Variância acumulada (%)</b>	58,213
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,624

#### Aquisição de Tecnologia

Inicialmente foram analisados os cinco itens relativos ao constructo risco de Aquisição de Tecnologia, sendo que o item “AT4 – Conseguimos tecnologia externamente para adaptar os novos produtos aos novos mercados” foi retirado após se ter verificado um valor nas comunalidades demasiado baixo.

Não foi necessária a remoção de mais nenhum item, mantendo-se deste modo os restantes quatro. O valor do KMO passou de 0,706 para 0,710, continuando a ser considerado um valor

médio. A variância explicada variou de 57,297% para 69,900%, obtendo uma melhoria significativa e o alfa de *Cronbach* passou de 0,706 para 0,710, o que demonstra uma consistência interna da escala razoável.

**Tabela 18. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Aquisição de Tecnologia**

ITEM	Aquisição de Tecnologia
<b>AT1</b> - Tendo em conta os últimos 5 anos, a minha empresa está a gastar mais atualmente em pesquisa e desenvolvimento, em proporção com as receitas totais.	0,952
<b>AT2</b> - Tendo em conta os últimos 5 anos, a minha empresa está a gastar mais atualmente em pesquisa e desenvolvimento, em proporção com o número de colaboradores.	0,945
<b>AT3</b> - Desenvolvemos tecnologia internamente para adaptar os novos produtos aos novos mercados.	0,799
<b>AT5</b> - A minha empresa procura parcerias para desenvolver novas tecnologias	0,600
<b>Valor total</b>	3,296
<b>Variância (%)</b>	69,900
<b>Variância acumulada (%)</b>	69,900
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,710

### Competência Estratégica

Numa primeira análise foram considerados 5 itens para o constructo de Competência Estratégica, sendo que foi retirado posteriormente “**CE4**-A utilização de uma força de vendas altamente qualificada é importante para a estratégia da minha empresa.”

Após a eliminação do referido item, o valor de *KMO* obtido passou a 0,654, considerado um valor razoável. A variância explicada passou de 58,725% para 66,768% e o *alfa de Cronbach* foi de 0,817, o que demonstra uma consistência interna da escala boa.

**Tabela 19. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Competência Estratégica**

ITEM	Competência Estratégica
<b>CE1</b> – A minha empresa dá ênfase ao I&D e às inovações do produto.	0,808
<b>CE2</b> - A minha empresa tem muitos produtos considerados pelos seus clientes como melhores face aos produtos concorrentes	0,757
<b>CE3</b> - Desenvolver técnicas inovadoras de Marketing é importante para a estratégia da minha empresa	0,878
<b>CE5</b> - Nos últimos 5 anos tivemos uma melhoria da eficiência significativa a nível das funções de marketing como vendas, a distribuição e publicidade.	0,820
<b>Valor total</b>	3,263
<b>Variância (%)</b>	66,768
<b>Variância acumulada (%)</b>	66,768
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,817



## Orientação para o Mercado

Tal como no Constructo de Orientação para o Empreendedorismo, a Orientação para o Mercado é dividido em três dimensões.

Na primeira dimensão, criação de informação, fez-se uma análise inicial dos 14 itens, sendo que foram retirados 5 itens – o “**OM1** – Conhecemos a concorrência, sendo que angariamos informação acerca da mesma regularmente”; o “**OM4**- Os nossos gestores são informados regularmente acerca dos nossos atuais e potenciais concorrentes”; o “**OM10** - Encorajamos os nossos clientes a comentar ou até a criticar a oferta da empresa de modo a melhorarmos o nosso trabalho”; o **OM6**- Contactamos periodicamente os nossos clientes de forma a saber a sua opinião acerca da qualidade dos nossos produtos; e o “**OM11**- Analisamos regularmente os programas de marketing da concorrência.

Numa segunda análise, o valor de *KMO* obtido foi de 0,836, sendo considerado um valor bom. A variância explicada aumentou de 46,595% para 56,968% e o alfa de *Cronbach* foi de 0,902, considerado uma consistência interna da escala excelente.

**Tabela 20. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Orientação para o Mercado – Dimensão Criação de Informação**

ITEM	OM – Criação de Informação
<b>OM2</b> - Obtemos ideias dos nossos clientes de forma a melhorar os nossos produtos.	0,696
<b>OM3</b> - Fazemos pesquisas de mercado regulares de forma a antecipar as necessidades dos nossos clientes.	0,899
<b>OM5</b> - As conclusões das nossas pesquisas de mercado são utilizadas na tomada de decisão.	0,787
<b>OM7</b> - Recolhemos dados sobre o mercado regularmente de modo a aplicá-los no desenvolvimento de novos produtos.	0,724
<b>OM8</b> - Temos sistemas de informação ativos dentro da empresa que nos permitem saber eventuais mudanças na indústria.	0,761
<b>OM9</b> - Somos capazes de detetar rapidamente mudanças nas preferências dos consumidores.	0,790
<b>OM13</b> - Medimos frequentemente o nível de serviço prestado aos nossos clientes.	0,644
<b>OM14</b> - Analisamos constantemente o grau de compromisso da empresa para com os clientes.	0,671
<b>OM12</b> - Revemos regularmente o efeito das mudanças ambientais nos nossos clientes”.	0,790
<b>Valor total</b>	6,762
<b>Variância (%)</b>	56,968
<b>Variância acumulada (%)</b>	56,968
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,902

Na dimensão de disseminação de informação, fez-se uma primeira análise dos 9 itens, sendo que foram retirados 2 itens – o **OM21**- A força de vendas da empresa partilha informação sobre as estratégias da concorrência.”; e o **OM23**- Os dados acerca da satisfação dos clientes são partilhados em todos os níveis da organização”.

Posteriormente, o valor de KMO obtido foi de 0,786, considerado um valor médio. A variância explicada passou de 42,839% a 47,869% e o alfa *de Cronbach* foi de 0,8 o que demonstra uma consistência interna da escala razoável em ambos os casos.

**Tabela 21. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Orientação para o Mercado – Dimensão Disseminação de Informação**

ITEM	OM-Disseminação de Informação
<b>OM15</b> - Fazemos reuniões periódicas entre as diferentes áreas dentro da empresa de modo a discutir as novas tendências de mercado.	0,736
<b>OM16</b> - Quando algo de relevante acontece a um cliente ou a um grupo de clientes, a empresa tem acesso rápido a essa informação	0,733
<b>OM17</b> - Fazemos relatórios regulares e disponibilizamo-los aos diferentes departamentos da organização sobre a situação competitiva e tendências futuras.	0,744
<b>OM18</b> - Quando um departamento/colaborador deteta alertas relevantes acerca da concorrência, alerta imediatamente os outros	0,684
<b>OM19</b> - A gestão de topo discute frequentemente forças, fraquezas e estratégias das empresas concorrentes.	0,715
<b>OM20</b> –Os sucessos/falhas são comunicados aos vários departamentos da empresa “;	0,593
<b>OM22</b> - Há partilha de opiniões dentro da empresa de forma a decidir como responder as ações estratégicas dos concorrentes”	0,626
<b>Valor total</b>	4,831
<b>Variância (%)</b>	47,869
<b>Variância acumulada (%)</b>	47,869
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,8

Na última dimensão, Resposta ao Mercado, não foi necessária a remoção de qualquer um dos 7 itens originais, pelo que o valor de KMO obtido foi de 0,825, considerado um valor bom. A variância explicada foi de 51,278% e o alfa *de Cronbach* obtido foi de 0,824, demonstrando igualmente uma consistência interna da escala boa.

**Tabela 22. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Orientação para o Mercado – Dimensão Resposta do Mercado**

ITEM	OM-Resposta ao mercado
<b>OM24-</b> Usamos informação dos clientes de modo a melhorar os níveis de qualidade.	0,670
<b>OM25-</b> No processo de desenvolvimento de novos produtos, começamos por avaliar o que é importante para os nossos clientes.	0,691
<b>OM26-</b> Cumprimos as promessas feitas aos nossos clientes.	0,688
<b>OM27-</b> O esforço e tempo dedicados ao desenvolvimento de novos produtos é revisto de forma a assegurar a satisfação das necessidades dos consumidores.	0,731
<b>OM28-</b> Respondemos rapidamente às queixas dos nossos clientes.	0,784
<b>OM29-</b> Estamos atentos à avaliação dos nossos produtos por parte dos clientes de forma a podermos adaptarmo-nos e melhorarmos no caso de perceções negativas.	0,681
<b>OM30-</b> Tentamos alcançar vantagens competitivas através da compreensão das necessidades dos consumidores.	0,739
<b>Valor total</b>	4,984
<b>Variância (%)</b>	51,278
<b>Variância acumulada (%)</b>	51,278
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,824

#### Aquisição de Conhecimento

Após a análise, não foi necessária a eliminação de qualquer um dos itens do constructo Aquisição de Conhecimento, pelo que o valor de KMO obtido foi de 0,818, o que é considerado um valor bom. A variância total explicada foi de 71,267% e o *alfa de Cronbach* obtido foi 0,818, um valor considerado bom para a consistência interna da escala do constructo.

**Tabela 23. Análise Fatorial Exploratória para o Constructo Aquisição de Conhecimento**

ITEM	Aquisição de Conhecimento
<b>AC1-</b> A minha empresa tem/adquiriu conhecimento acerca dos seus clientes externos.	0,870
<b>AC2-</b> A minha empresa tem conhecimento relativamente ao ambiente internacional.	0,845
<b>AC3-</b> A minha empresa tem conhecimento relativamente à concorrência externa.	0,871
<b>AC4-</b> Considero que a minha empresa adquiriu experiência acerca do mercado externo.	0,787
<b>Valor total</b>	3,373
<b>Variância (%)</b>	71,267
<b>Variância acumulada (%)</b>	71,267
<b>Alfa de Cronbach</b>	0,864

### c) Testes de Hipóteses – Análise de Regressão Linear

Foi realizada uma regressão linear para testar as hipóteses apresentadas no modelo conceptual e examinar as relações entre as variáveis independentes e dependentes. Essas variáveis são os fatores obtidos previamente na análise fatorial.

Os valores de  $\beta$  determinam a intensidade da relação, sendo a relação mais forte quanto mais aproximado o valor for de 1. Os valores de  $F$  permitem verificar o efeito conjunto de determinados fatores (variáveis independentes) na variável dependente, ou seja, com que percentagem esses fatores explicam a variável dependente. Já os valores de  $t$  permitem examinar o impacto de uma determinada variável independente (individual) para a explicar a variável dependente. Os valores do ***p-value*** devem encontrar-se abaixo de 1%, 5% ou 10%, consoante o intervalo de confiança definido tenha sido 99%, 95% ou 90%, respetivamente. Um intervalo de confiança de 99% é o que dá maior certeza sobre os resultados, no entanto, na presente investigação será utilizado um intervalo de confiança de 95%, pelo que os valores do *p-value* devem ser inferiores a 0.05.

#### Orientação para o Empreendedorismo e Preparação para a Internacionalização

A análise de regressão dos efeitos da Orientação para o Empreendedorismo e a Preparação para a Internacionalização obteve um  $R^2$  de 60,1%. Os resultados mostram que os efeitos da proatividade na preparação para a internacionalização é negativo e não significativo ( $p>0,05$ ). Os efeitos da dimensão da Capacidade para arriscar ( $p>0,05$ ) revelam ser positivos e não significativos. Em oposição, a Inovação parece ter um efeito sobre a Preparação para a Internacionalização positivo e significativo ( $\beta=0,775$ ,  $p<0,05$ ).

Desta forma, a  $H_1$  revela ser apenas parcialmente confirmada por uma única dimensão do Constructo de Orientação para o Empreendedorismo – a Inovação.

**Tabela 24. Análise de Regressão Linear para a Relação OE-PI.**

Constructo	Dimensão	PI		
		$\beta$	t	<i>p-value</i>
Orientação para o Empreendedorismo	Proatividade	-0,110	-0,954	0,343
	Capacidade para Arriscar	0,114	1,135	0,260
	Inovação	0,775	6,296	0,000
$R^2$		0,601		
$R^2$ Ajustado		0,587		
F		44,195		

#### Orientação para o Empreendedorismo e Competência Estratégica

A Competência Estratégica é parcialmente explicada pela variável da Orientação para o Empreendedorismo, através do  $R^2$  obtido de 56,9%. Os efeitos da Orientação para o Empreendedorismo na Competência Estratégica em duas das suas dimensões revelam ser

positivos e não significativos ( $p>0,05$ ), pelo que a dimensão da inovação, tal como no caso da preparação para a internacionalização, revela ser positiva e significativa.

Neste caso, a relação entre a Orientação para o Empreendedorismo e a Competência estratégica é explicada apenas pela dimensão de inovação, confirmando parcialmente a H2.

**Tabela 25 - Análise de Regressão Linear para a Relação OE - CE**

Constructo	Fator		CE	
		$\beta$	T	<i>p-value</i>
Orientação para o Empreendedorismo	Proatividade	0,073	0,610	0,543
	Capacidade para Arriscar	0,105	1,007	0,317
	Inovação	0,614	4,798	0,000
$R^2$				0,569
$R^2$ Ajustado				0,554
F				38,715

#### Orientação para o Empreendedorismo e Aquisição de Tecnologia

A análise de regressão na relação entre a Orientação para o Empreendedorismo e a Aquisição de Tecnologia obteve um  $R^2$  de 68,3%. Os resultados mostram que os efeitos da dimensão da Proatividade são negativos e significativos, assim como os da dimensão da Inovação revelam ser positivos e significativos, sendo a H<sub>3</sub> confirmada parcialmente pela dimensão referente à inovação da Orientação para o Empreendedorismo.

**Tabela 26 - Análise de Regressão Linear para a Relação OE - AT**

Constructo	Fator		AT	
		$\beta$	t	<i>p-value</i>
Orientação para o Empreendedorismo	Proatividade	-0,213	-2,073	0,041
	Capacidade para arriscar	0,108	1,203	0,232
	Inovação	0,908	8,273	0,000
$R^2$				0,683
$R^2$ Ajustado				0,672
F				63,236

#### Preparação para a Internacionalização e Competencia Estratégica

Na relação entre a Preparação para a Internacionalização e a Competência Estratégica, foi obtido um  $R^2$  de 46,8%. Os resultados mostram que a correlação em questão é positiva e significativa ( $\beta=0,684$ ;  $p<0,05$ ), corroborando assim totalmente a H<sub>4</sub>.

**Tabela 27 - Análise de Regressão Linear para a Relação PI - CE**

Constructo	Fator	PI		
		$\beta$	t	p-value
Preparação para a Internacionalização	PI	0,684	8,906	0,000
	$R^2$			0,468
	$R^2$ Ajustado			0,463
	F			79,309

#### Preparação para a Internacionalização e Desempenho Internacional

A análise de regressão dos efeitos da Preparação para a Internacionalização no Desempenho Internacional Quantitativo teve um  $R^2$  de 22,2%. Os resultados mostram que os efeitos da variável independente ( $\beta = 0,471$ ;  $p < 0.05$ ) são positivos e significativos. Deste modo, estes resultados comprovam que, no caso das PME portuguesas a operar em Moçambique, a preparação para a Internacionalização tem um impacto positivo na performance quantitativa das mesmas.

**Tabela 28. Análise de Regressão Linear para a Relação PI – DI Quantitativo**

Constructo	Fator	DI - Quantitativo		
		$\beta$	t	p-value
Preparação para a Internacionalização	PI	0,471	5,065	0,000
	$R^2$			0,222
	$R^2$ Ajustado			0,213
	F			25,656

Relativamente ao Desempenho Internacional qualitativo, a análise de regressão dos efeitos da Preparação para a Internacionalização mostram igualmente um impacto positivo da preparação para a internacionalização. Os resultados mostram que os efeitos da variável independente ( $\beta = 0,487$ ;  $p < 0.05$ ) no Desempenho Internaional qualitativo são positivos e significativos. Deste modo, estes resultados comprovam que, tal como aconteceu na dimensão quantitativa, a preparação para a internacionalização tem um impacto positivo na dimensão qualitativa deste mesmo constructo, confirmando assim totalmente a  $H_5$ .

**Tabela 29. Análise de Regressão Linear para a Relação PI – DI Qualitativo**

Constructo	Fator	DI- Qualitativo		
		$\beta$	t	p-value
Preparação para a Internacionalização	PI	0,487	5,284	0,000
	$R^2$			0,237
	$R^2$ Ajustado			0,228
	F			27,923

#### Aquisição de Tecnologia e Competência Estratégica

A análise de regressão dos efeitos da Aquisição de Tecnologia na Competência Estratégica obteve um  $R^2$  de 44,1%. Os resultados da análise de regressão linear demonstram que a Aquisição de Tecnologia ( $\beta = 0,664$ ;  $p=0,000$ ) tem um impacto positivo significativo na Competência Estratégica, confirmando deste modo a  $H_6$ .

**Tabela 30 - Análise de Regressão Linear para a Relação AT - CE**

Constructo	Fator	CE		
		$\beta$	t	p-value
Aquisição de Tecnologia	AT	0,664	8,424	0,000
	$R^2$			0,441
	$R^2$ Ajustado			0,435
	F			70,967

#### Competência Estratégica e Desempenho Internacional

O desempenho Internacional quantitativo é explicado pela Competência Estratégica, na medida em que os efeitos da Competência Estratégica ( $\beta = 0.329$ ;  $p < 0.05$ ) na primeira dimensão do constructo de Desempenho Internacional são portanto positivos e significativos.

**Tabela 31 - Análise de Regressão Linear para a Relação CE – DI Quantitativo**

Constructo	Fator	DI-Quantitativo		
		$\beta$	t	p-value
Competência Estratégica	CE	0,614	7,374	0,000
	$R^2$			0,337
	$R^2$ Ajustado			0,370
	F			54,381

O mesmo acontece na dimensão qualitativa do constructo em questão enquanto variável dependente. O desempenho Internacional qualitativo é explicado pela Competência Estratégica, sendo o valor de  $R^2$  de 28,6%, pelo que os efeitos da Competência Estratégica ( $\beta = 0,535$ ;  $p < 0.05$ ) na segunda dimensão do constructo de Desempenho Internacional são igualmente positivos e significativos, confirmando assim totalmente a  $H_7$ .

**Tabela 32 - Análise de Regressão Linear para a Relação CE – DI Qualitativo**

Constructo	Fator	DI-Qualitativo		
		$\beta$	t	p-value
Competência Estratégica	CE	0,535	6,003	0,000
	$R^2$			0,286
	$R^2$ Ajustado			0,278
	F			36,039

#### Aquisição de Tecnologia e Desempenho Internacional

Relativamente a análise da Regressão linear na relação da Aquisição de Tecnologia e Desempenho Internacional quantitativo, os efeitos da variável independente ( $\beta = 0.443$ ;  $p < 0.05$ ) na primeira dimensão do constructo de Desempenho Internacional são positivos e significativos.

**Tabela 33 - Análise de Regressão Linear para a Relação AT – DI Quantitativo**

Constructo	Fator	DI-Quantitativo		
		$\beta$	t	p-value
Aquisição de Tecnologia	AT	0,443	4,691	0,000
	$R^2$			0,196
	$R^2$ Ajustado			0,188
	F			22,005

O mesmo acontece na dimensão qualitativa do constructo em questão, pelo que, os efeitos da Aquisição de Tecnologia ( $\beta = 0,357$ ;  $p < 0.05$ ) na segunda dimensão do constructo de Desempenho Internacional são igualmente positivos significativos, confirmando totalmente a  $H_8$ .

**Tabela 34 - Análise de Regressão Linear para a Relação AT – DI Qualitativo**

Constructo	Fator	DI-Qualitativo		
		$\beta$	t	p-value
Aquisição de Tecnologia	AT	0,357	3,621	0,000
	$R^2$			0,127
	$R^2$ Ajustado			0,117
	F			13,109



### Orientação para o Mercado e Aquisição de Conhecimento

Em relação à análise da relação entre a Orientação para o Mercado e a Aquisição de Conhecimento, o valor de  $R^2$  atinge o valor de 47,8%. No entanto, os efeitos de uma das dimensões da Orientação para o Mercado – a resposta ao mercado, ( $p > 0.05$ ) na Aquisição de Conhecimento revelam ser positivos e não significativos. Por outro lado, as dimensões da criação de informação e disseminação de informação na variável dependente são positivos e significativos, confirmando assim parcialmente a  $H_9$ .

**Tabela 35 - Análise de Regressão Linear para a Relação OM - AC**

Constructo	Fator	$\beta$	AC t	p-value
Orientação para o Mercado	Criação de Informação	0,299	2,300	0,024
	Disseminação de Informação	0,438	4,455	0,000
	Resposta ao Mercado	0,042	0,317	0,752
	$R^2$			0,478
	$R^2$ Ajustado			0,460
	F			26,816

### Aquisição de Conhecimento e Competência Estratégica

Tendo em conta agora a relação entre a Aquisição de conhecimento e a Competência Estratégica, os efeitos da variável independente são positivos e significativos ( $p < 0,05$ ), pelo que a aquisição de conhecimento revela influenciar positivamente a Competência Estratégica, confirmando assim totalmente a  $H_{10}$ .

**Tabela 36. Análise de Regressão Linear para a Relação AC-CE**

Constructo	Fator	$\beta$	CE t	p-value
Aquisição de Conhecimento	AC	0,670	8,554	0,000
	$R^2$			0,448
	$R^2$ Ajustado			0,442
	F			73,167

### Orientação para o Mercado e Desempenho Internacional

Por último, na relação entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho Internacional quantitativo, o valor de  $R^2$  atinge o valor de 37%, pelo que apenas uma das três dimensões da Orientação para o Mercado, (criação de informação) apresenta valores positivos e significativos ( $\beta=0,450$ ;  $p < 0,05$ ).

**Tabela 37 - Análise de Regressão Linear para a Relação OM – DI Quantitativo**

Constructo	Fator	DI-Quantitativo		
		$\beta$	t	p-value
Orientação para o Mercado	Criação de Informação	0,450	3,002	0,003
	Disseminação de Informação	0,182	1,605	0,112
	Resposta ao Mercado	-0,025	-0,164	0,870
$R^2$				0,370
$R^2$ Ajustado				0,284
F				13,023

Relativamente ao Desempenho Internacional Qualitativo, a análise de regressão demonstra novamente neste caso que apenas uma das dimensões – a da Criação de Informação - revela ter uma influência positiva e significativa ( $\beta=0,429$ ;  $p<0,05$ ). As restantes duas dimensões revelam ser positivas, mas não significativas, o que faz com que se confirme parcialmente a  $H_{11}$ , tendo em conta que apenas uma dimensão da Orientação para o Mercado explica as duas dimensões do desempenho internacional.

**Tabela 38 - Análise de Regressão Linear para a Relação OM – DI Qualitativo**

Constructo	Fator	DI		
		$\beta$	t	p-value
Orientação para o Mercado	Criação de Informação	0,429	3,018	0,003
	Disseminação de Informação	0,064	0,599	0,551
	Resposta ao Mercado	0,169	1,166	,247
$R^2$				0,377
$R^2$ Ajustado				0,356
F				17,772

## 5.4. Análise dos Resultados

O modelo conceptual delineado inicialmente na presente investigação e as relações diretas e indiretas identificadas entre os antecedentes do Desempenho Internacional não foram todas completamente validadas.

Após o teste das 11 hipóteses apresentadas inicialmente através da análise de Regressão Linear, apenas seis das hipóteses testadas foram totalmente confirmadas – a  $H_4$ , a  $H_5$ , a  $H_6$  a  $H_7$ ,  $H_8$  e a  $H_{10}$ , pelo que se confirma o impacto positivo da Preparação para a Internacionalização na Competência Estratégica, a influência igualmente positiva e direta do mesmo constructo no desempenho internacional, o impacto significativo da Aquisição de Tecnologia na Competência Estratégica e no Desempenho Internacional, a influencia significativa da Competência Estratégica no Desempenho, bem como da Aquisição de Conhecimento na Competência Estratégica.

Contudo, na presente investigação foram destacadas dimensões para alguns dos constructos principais e em determinados casos específicos, foram confirmadas algumas relações entre dimensões e variáveis dependentes, confirmando parcialmente cinco das hipóteses iniciais.

Assim, a H<sub>1</sub>, a H<sub>2</sub>, a H<sub>3</sub>, a H<sub>9</sub> e a H<sub>11</sub> foram corroboradas apenas parcialmente, na medida em que na primeira hipótese, apenas uma das dimensões da Orientação para o Empreendedorismo (a Inovação) revela ter uma relação com a preparação para a Internacionalização. Na H<sub>2</sub>, também apenas a dimensão da Inovação aparenta ter um impacto positivo sobre a competência estratégica. Na terceira hipótese parcialmente confirmada, somente duas dimensões da Orientação para o Empreendedorismo – a proatividade e a inovação- apresentam valores de influência significativa na Aquisição de Tecnologia, pelo que a dimensão da proatividade revela ter um comportamento contrário ao esperado inicialmente. A nona hipótese confirma que as dimensões de Criação e Disseminação de Informação do constructo de Orientação para o Mercado revelam ter um impacto significativo e positivo na Aquisição de Conhecimento. Por fim, a última e décima primeira hipótese é igualmente confirmada apenas por uma das dimensões da Orientação para o Mercado – Criação de Informação - em ambas as dimensões (quantitativa e qualitativa) do Desempenho Internacional.

Na investigação decorrente pretendia-se apurar as relações de antecedência positiva do Desempenho Internacional das PME portuguesas no mercado moçambicano, pelo que tendo em conta a análise aos dados feita previamente, foram verificadas totalmente a maioria das hipóteses testadas, e apenas parcialmente as restantes, sendo que não foi rejeitada nenhuma na sua totalidade.

O desempenho internacional no presente estudo é portanto completamente explicado pelas relações diretas existentes da preparação para a internacionalização, da competência estratégica e da aquisição da tecnologia; assim como pelas correlações indiretas mediadas pela competência estratégica, como é o caso do constructo de Aquisição do Conhecimento.

No caso da orientação para o mercado, o seu efeito direto na performance é explicado por apenas uma das suas três dimensões (criação de informação). Relativamente à orientação para o empreendedorismo, apenas se verifica a sua relação indireta com o desempenho através também de uma das suas dimensões (a inovação), como antecedente da preparação para a internacionalização, competência estratégica e aquisição de tecnologia.

Deste modo e para uma melhor compreensão e análise das hipóteses testadas, apresenta-se de seguida um sumário dos resultados obtidos na Tabela 39.

**Tabela 39 – Sumário dos Resultados Obtidos.**

Hipóteses	Resultados
H <sub>1</sub> : A orientação para o empreendedorismo influencia positivamente a preparação para a internacionalização.	Parcialmente confirmada
H <sub>2</sub> : A orientação para o empreendedorismo tem um impacto positivo nas competências estratégicas da organização.	Parcialmente confirmada
H <sub>3</sub> : A orientação para o empreendedorismo influencia positivamente a aquisição de Tecnologia.	Parcialmente confirmada

Hipóteses	Resultados
H <sub>4</sub> : A preparação para a internacionalização tem um impacto positivo na competência estratégica das organizações.	Confirmada
H <sub>5</sub> : A preparação para a internacionalização influencia positivamente o desempenho internacional das organizações.	Confirmada
H <sub>6</sub> : A aquisição de tecnologia influencia positivamente a competência estratégica das organizações.	Confirmada
H <sub>7</sub> : A competência estratégica promove/influencia positivamente a performance internacional das organizações.	Confirmada
H <sub>8</sub> : A aquisição de tecnologia influencia positivamente o desempenho internacional.	Confirmada
H <sub>9</sub> : A orientação para o mercado está positivamente relacionada com a aquisição de conhecimento nos mercados externos.	Parcialmente Confirmada
H <sub>10</sub> : A aquisição de conhecimento tem um impacto positivo na competência estratégica.	Confirmada
H <sub>11</sub> : A orientação para o mercado influencia positivamente o desempenho internacional.	Parcialmente Confirmada

Para uma melhor compreensão dos resultados no âmbito do modelo conceptual proposto, é apresentada na **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** o novo modelo, na qual se demonstram as relações encontradas entre as variáveis e o modelo conceptual final, destacando-se a tracejado as hipóteses parcialmente confirmadas.

## Novo Modelo Conceptual

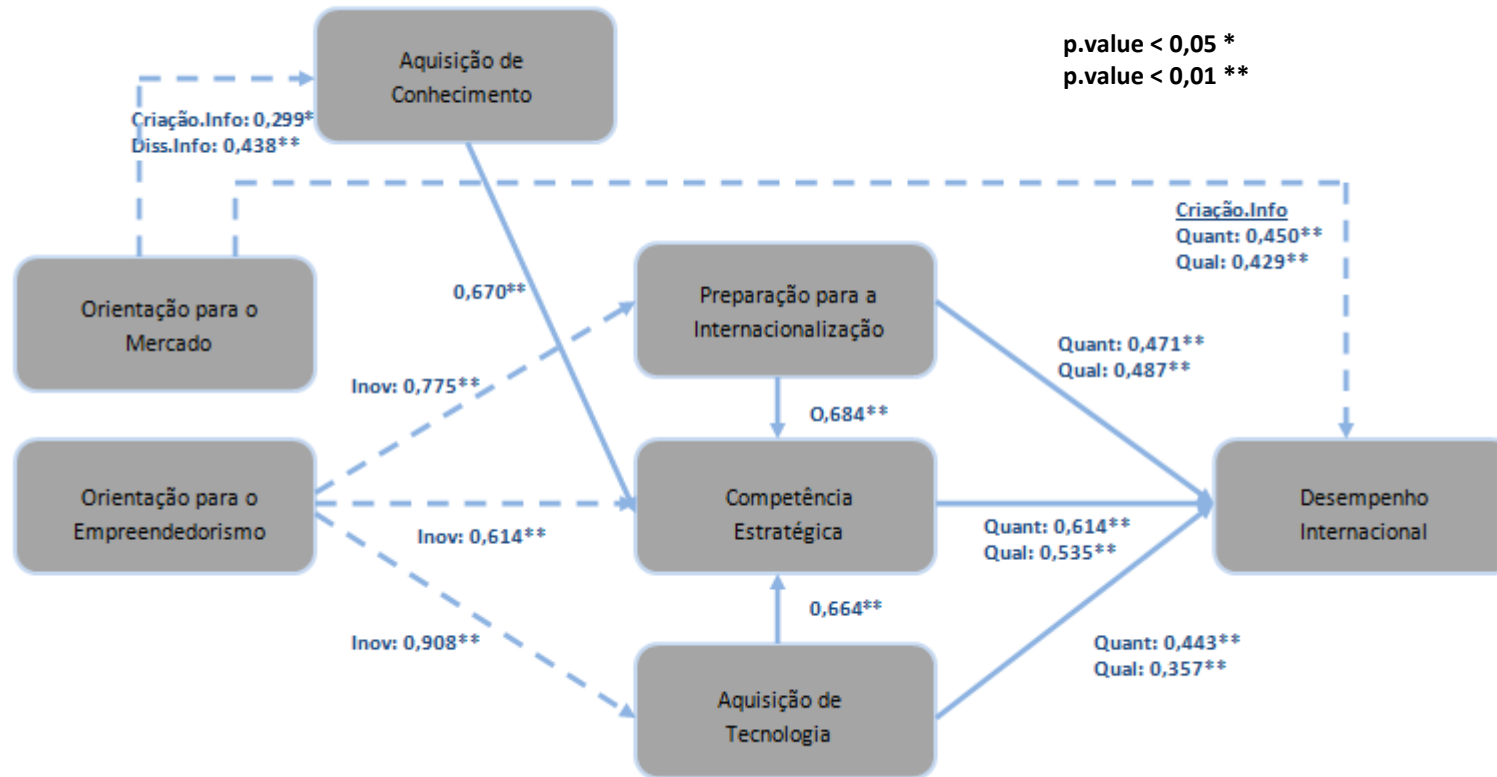


Figura 4. Novo Modelo Conceptual



## 5.5. Exportação e IDE

Tendo em conta o modelo proposto na presente investigação, foi pedido às PME em estudo que destacassem qual o modo de internacionalização utilizado pelas mesmas no seu acesso ao mercado moçambicano, tendo as mesmas como opções a exportação, o IDE ou ambas as formas de expansão.

Face às 92 respostas obtidas, 32 empresas nomearam as atividades de exportação, sendo que 51 o IDE. As restantes 9 referiram que em todo o seu processo de internacionalização para Moçambique já haviam utilizado ambos os modos para aceder ao mercado em questão. Contudo, face ao número de respostas obtidas para cada opção, foram considerados apenas a exportação e o IDE e foi feita posteriormente através da análise estatística, uma comparação entre os mesmos.

Em primeiro lugar, é importante referir que as atividades de exportação têm vindo a tornar-se na principal estratégia de internacionalização utilizada pelas PME, na medida em que apresenta benefícios únicos face a outras estratégias usadas. Comparando as atividades de exportação com o IDE, a primeira revela ser a forma relativamente mais acessível e rápida de entrar em mercados externos, uma vez que envolve menores níveis de risco, comprometimento e investimento (Lu e Beamish, 2006).

Não obstante e dado a escassez de recursos inerentes às PME, o principal método de entrada em mercados externos nos dias de hoje é, de facto, a atividade de exportação (Armario et al., 2008). No entanto, as investigações estenderam-se a outros modos de entrada nos mercados externos, sendo o IDE outro meio de penetração de mercados externos muito utilizado (Coviello e McAuley, 1999).

Comparando a exportação e o IDE e relativamente ao caso específico das PME portuguesas em Moçambique, ambas as estratégias permitem (1) o alargamento da base de consumidores através da exploração de novos mercados, proporcionando às empresas o alcance de um volume de produção e crescimento; e (2) oportunidades de desenvolvimento de conhecimento acerca dos mercados internacionais, sendo que o conhecimento adquirido é normalmente sobre a forma como vender o produto nos diferentes países e chegar aos consumidores dos diferentes mercados.

Deste modo, tanto a exportação como o IDE têm potencial no que diz respeito à promoção de aprendizagem organizacional nos diversos mercados, melhorando a competitividade internacional das empresas (Lu e Beamish, 2001).

Na Tabela 40 são especificadas as relações causais existentes entre as variáveis independentes e dependentes relativamente à exportação e ao IDE em análises distintas.

No caso da Exportação, foram verificadas as hipóteses  $H_4$ ,  $H_5$ ,  $H_6$ ,  $H_7$  e  $H_{10}$ , sendo que tal como foi confirmado na análise à amostra no seu todo, a preparação para a internacionalização e a aquisição de conhecimento têm um impacto positivo na competência estratégica das PME, bem como a preparação para a internacionalização, a competência estratégica e a aquisição

tecnológica influenciam por sua vez positivamente o desempenho internacional das PME portuguesas presentes no mercado moçambicano.

Em acréscimo, a  $H_1$ ,  $H_3$ ,  $H_8$ ,  $H_9$  e a  $H_{11}$  foram apenas parcialmente confirmadas, sendo que o efeito da Orientação para o empreendedorismo na preparação para a internacionalização e na aquisição de tecnologia apenas foi verificada através da dimensão de inovação do constructo em causa.

Relativamente à orientação para o mercado, esta explica a aquisição de conhecimento das PME apenas na sua dimensão de disseminação de informação, assim como revela ter um efeito positivo no desempenho internacional através das dimensões de criação e disseminação de informação.

Ao contrário da análise na amostra no geral, a  $H_8$  não foi completamente confirmada, uma vez que só revela ter um impacto positivo na dimensão qualitativa do desempenho internacional no caso das PME exportadoras.

Por último, a  $H_2$  foi completamente rejeitada ao contrário do que se havia verificado na amostra total, concluindo que a orientação para o empreendedorismo parece não ter qualquer influência positiva e significativa na competência estratégica das empresas exportadoras.

Por outro lado, em relação ao IDE, as hipóteses confirmadas foram as mesmas do que no caso da exportação, ainda que com alterações relativamente ao impacto positivo entre constructos.

A influência da orientação para o mercado no desempenho internacional não revelou ser positiva e significativa, rejeitando assim na sua totalidade a  $H_{11}$  que havia sido parcialmente confirmada por duas das dimensões do constructo relativamente às empresas exportadoras.

As hipóteses parcialmente confirmadas foram a  $H_1$ ,  $H_3$  e  $H_9$ , acrescentando às mesmas a  $H_2$ , rejeitada na exportação.

É de salientar a confirmação adicional no caso do IDE na relação da orientação para o empreendedorismo e da preparação para a internacionalização, na medida em que desta vez não foi apenas verificada pela dimensão da inovação, mas também pela da capacidade para arriscar, o que revela uma maior propensão à tomada de decisões mais arriscadas nas PME que se implementaram fisicamente no mercado moçambicano.

O mesmo acontece com a relação causal existente entre a orientação para o mercado e a aquisição de conhecimento que foi confirmada através da dimensão de resposta ao mercado, contrariando o caso das empresas exportadoras que tinha sido confirmado através da dimensão da disseminação de informação.



Tabela 40. Comparação Exportação-IDE

Hipóteses   Relações		Exportação				IDE	
		Dimensões	β	p.value	β	p.value	
H <sub>1</sub>	OE – PI	Proatividade		Rejeitada		Rejeitada	
		Capacidade para arriscar		Rejeitada	0,335	0,046	
		Inovação	0,851	0,000	0,589	0,004	
H <sub>2</sub>	OE-CE	Proatividade		Rejeitada		Rejeitada	
		Capacidade para arriscar		Rejeitada		Rejeitada	
		Invação			0,554	0,003	
H <sub>3</sub>	OE-AT	Proatividade		Rejeitada		Rejeitada	
		Capacidade para arriscar		Rejeitada		Rejeitada	
		Inovação	1,019	0,000	0,733	0,000	
H <sub>4</sub>	PI-CE		0,624	0,000	0,644	0,000	
H <sub>5</sub>	PI-DI	Quantitativa	0,411	0,019	0,305	0,029	
		Qualitativa	0,632	0,000	0,336	0,016	
H <sub>6</sub>	AT-CE		0,435	0,0013	0,713	0,000	
H <sub>7</sub>	CE-DI	Quantitativa	0,672	0,000	0,614	0,000	
		Qualitativa	0,563	0,001	0,605	0,000	
H <sub>8</sub>	AT-DI	Quantitativa		Rejeitada	0,513	0,000	
		Qualitativa	0,385	0,030	0,387	0,005	
H <sub>9</sub>	OM-AC	Criação de Informação		Rejeitada		Rejeitada	
		Disseminação de Informação	0,638	0,000		Rejeitada	
		Resposta ao Mercado		Rejeitada	0,471	0,025	
H <sub>10</sub>	AC-CE		0,656	0,000	0,608	0,000	
H <sub>11</sub>	OM-DI	Criação.Informação	Quantitativo	0,452	0,045		
			Qualitativo	0,508	0,022		
		Diss.Informação	Quantitativo	0,566	0,003		
			Qualitativo	Rejeitada		Rejeitada	
		Resposta ao Mercado	Quantitativo	Rejeitada			
			Qualitativo				



### 6. Discussão e Conclusões

O capítulo **VI** consiste em sintetizar todas as conclusões do estudo, com base em todas as relações testadas.

Deste modo, nesta fase serão descritos os fatores com relação de antecedência e as relações diretas e indiretas existentes entre cada constructo face ao Desempenho Internacional. Posteriormente serão apresentadas algumas implicações para a gestão, as limitações encontradas na presente investigação e as propostas de investigação futura.

#### 6.1. Discussão de Resultados

Este estudo objetiva investigar os fatores que afetam positivamente o Desempenho Internacional das PME portuguesas no mercado moçambicano. Foram analisados os efeitos diretos da orientação para o mercado, da preparação para a internacionalização, da aquisição de tecnologia e da competência estratégica na performance das empresas, bem como as relações existentes entre a preparação para a internacionalização e a aquisição da tecnologia face à competência estratégica. Simultaneamente, foram também estudados os efeitos indiretos da orientação para o mercado, da aquisição de conhecimento e da orientação para o empreendedorismo no desempenho internacional.

Tal como proposto inicialmente no modelo conceptual, foi verificado o impacto positivo da preparação para a internacionalização, da competência estratégica e da aquisição de tecnologia no desempenho internacional, bem como as correlações positivas existentes entre a preparação para a internacionalização, a aquisição de conhecimento e aquisição de tecnologia face à competência estratégica.

Mais especificamente, três das relações diretas com o desempenho internacional foram verificadas, tendo sido demonstrado o efeito positivo e significativo de uma preparação prévia por parte das empresas para o início do processo de expansão, bem como da competência estratégica e aquisição de tecnologia por parte das PME tanto na dimensão qualitativa, como na quantitativa da variável do desempenho internacional. Estudos anteriores já haviam comprovado estas mesmas relações (Knight, 2001), demonstrando assim que uma empresa que se prepare e adquira os recursos e tecnologia necessária para a internacionalização e que se revele competente a nível estratégico tem uma maior tendência a obter níveis de desempenho internacional superiores no mercado moçambicano.

Deste modo e tendo em conta a escassez usual de recursos das PME, uma preparação adequada por parte das mesmas aquando a implementação de estratégias de internacionalização revela de facto ser crucial (Bilkey, 1982; Kacker, 1972), na medida em que as previne perante possíveis riscos inerentes aos mercados internacionais.

Para além da preparação prévia por parte das PME, também a competência estratégica revelou ser um antecedente muito importante do desempenho internacional, uma vez que se as PME se desenvolverem a nível estratégico nas suas ações de marketing e na contínua melhoria dos seus processos e práticas de gestão ativos em determinado mercado, o sucesso internacional e a possível e constante criação de vantagens competitivas poderão resultar desse desenvolvimento organizacional e estratégico.

Também da presente investigação resulta a verificação do impacto positivo da aquisição de tecnologia no desempenho, visto que, neste caso em particular, poderá concluir-se que a aquisição tecnológica permite às PME competir de forma mais eficaz, bem como aumentar a sua eficiência operacional no mercado moçambicano, tendo consequentemente um efeito favorável na sua quota de mercado e no desempenho geral das mesmas.

A análise empírica também verificou a relação existente entre a preparação para a internacionalização e a competência estratégica, confirmando-se o impacto positivo entre ambos os constructos, ou seja, as PME que se prepararam previamente para o início do seu processo de internacionalização para Moçambique revelaram ser mais competentes a nível estratégico.

Outra correlação direta e positiva confirmada pelo estudo foi a da aquisição de tecnologia na competência estratégica, levando a crer que a aquisição de tecnologia interna ou externa promove, através da melhoria dos processos de produção, custos mais baixos e níveis de produtividade melhorados das PME a atuar em Moçambique, assim como permite e disponibiliza os meios através dos quais as empresas em estudo inovam e melhoram a qualidade dos seus bens e serviços face ao mercado-alvo externo. Desta relação direta resulta, igualmente, um efeito positivo e indireto da aquisição de tecnologia no desempenho internacional, mediado em parte pelas capacidades estratégicas das PME, isto é, quanto mais desenvolvidas tecnologicamente, mais capacitadas as empresas se revelarão a nível estratégico de forma a obter níveis de desempenho internacional superiores. Para Knight (2001), o I&D e a tecnologia, ainda que dispendiosos a curto prazo, dado que levam ao decréscimo dos lucros, a longo prazo tornam-se em fatores determinantes e indispensáveis no alcance e entendimento das necessidades específicas dos compradores externos, originando consequentemente num desempenho superior.

Relativamente à relação direta, igualmente confirmada, entre a aquisição do conhecimento e a competência estratégica, foi verificado que as empresas que adquirem cada vez mais conhecimento tendo em conta o mercado internacional onde se vão operacionalizar, neste caso em particular, Moçambique, ficam mais capacitadas e melhor preparadas a nível estratégico de forma a obter níveis de desempenho mais elevados. Desta forma, a aquisição de conhecimento revela ser de facto um determinante muito importante no crescimento internacional das PME, na medida em que lhes permite desenvolver as suas estratégias com base naquilo que aprendem (Brennan e Garvey, 2009) e consequentemente obterem níveis de competência estratégica superiores que resultarão num melhor desempenho internacional.

Levando agora em consideração as relações parcialmente confirmadas, em relação aos resultados obtidos para a relação entre uma orientação empreendedora e a competência estratégica, ao

contrário do que havia sido verificado em estudos prévios (Knight, 2001), esta relação causal não foi totalmente verificada com a análise empírica, o que leva a concluir que, apesar da orientação para o empreendedorismo ser considerada uma postura corporativa que contribui indiretamente para o aumento do desempenho internacional através da melhoria estratégica das empresas, apenas uma das dimensões da orientação para o empreendedorismo – inovação - revela ter um impacto positivo e significativo na competência estratégica. Perante os resultados, pode concluir-se que as PME mais aptas e disponíveis para inovar, estarão mais capacitadas estrategicamente para competir no mercado moçambicano.

Na mesma situação e ainda abordando o caso específico do constructo de orientação para o empreendedorismo, o mesmo foi verificado face aos constructos da preparação para a internacionalização e aquisição de tecnologia, isto é, uma orientação empreendedora apenas revela ter um impacto positivo nas duas variáveis através da dimensão da inovação, sendo que de acordo com os resultados apenas esta dimensão em particular promove diretamente a preparação prévia e a aquisição tecnológica necessária por parte das PME no alcance de elevados níveis de desempenho no mercado em questão.

É de salientar que já em investigações anteriores se tinha alertado para o facto de que por vezes, elevados níveis de preparação podem verificar-se inconsistentes com a orientação empreendedora, uma vez que chocam naturalmente com uma das dimensões do constructo em questão - a capacidade para arriscar- ao refletir um certo nível de consciência face à sua segurança. A preparação para a internacionalização pode portanto tornar-se numa abordagem de redução de risco (Dana, 2004) por parte das PME portuguesas presentes no mercado moçambicano.

Em acréscimo, as relações associadas ao constructo de orientação para o mercado também não foram totalmente corroboradas. Em primeiro lugar, a relação de orientação para o mercado e aquisição de conhecimento, verificada por Armario et al. (2008), demonstrou que apenas duas das três dimensões que integram o constructo em questão – a criação de informação e a disseminação de informação - tiveram um impacto positivo e significativo na aquisição de conhecimento por parte das PME, o que evidencia que a resposta ao mercado não teve qualquer influência positiva sobre a aprendizagem e obtenção de conhecimento nas empresas em estudo. Face aos resultados, as PME questionadas não procuram usar a informação que poderiam obter através de pesquisas de mercado, questionários aos clientes e verificação de qualidade para com os mesmos, em prol da sua aprendizagem enquanto organização coletiva.

Posto isto, a relação direta entre a orientação para o mercado e o desempenho internacional também não foi totalmente verificada, pelo que é de salientar que em estudos prévios já se havia rejeitado totalmente esta hipótese (Frishammar e Andersson, 2008). De acordo com a análise, a orientação para o mercado apenas se relaciona positiva e significativamente com o desempenho internacional, através da sua dimensão de criação de informação, o que poderá indiciar que as PME mais abertas à geração de informação e criação de conhecimento dentro da organização conseguem alcançar os seus objetivos no mercado em questão.

Pode-se contudo retirar que as dimensões de capacidade de resposta ao mercado e disseminação de informação e conhecimento não se aplicam a empresas com estruturas menos organizadas e mais pequenas consideradas no presente estudo face às de maior dimensão, através das quais já se havia confirmado uma relação completamente positiva e significativa em todas as suas dimensões (Armario et al., 2008).

Face a estes resultados, não foi verificada nenhuma relação totalmente direta ou indireta, à excepção das dimensões descritas, das orientações para o mercado e empreendedorismo com o desempenho internacional.

Tendo em conta a comparação efetuada entre a exportação e o IDE nas PME portuguesas a atuar em Moçambique, os resultados obtidos foram um tanto similares ainda que com ligeiras diferenças na verificação de algumas hipóteses.

Focando as PME exportadoras em relação ao IDE, foi verificado que a preparação para a internacionalização tem uma influência mais significativa sobre o desempenho internacional, assim como um impacto maior da aquisição de conhecimento na competência estratégica.

Em oposição, tendo em conta o IDE, a influência da competência estratégica das empresas estabelecidas em Moçambique revela ser mais significativo relativamente ao desempenho internacional, bem como a aquisição de tecnologia aparenta ter um impacto positivo na mesma variável dependente, ao contrário do apresentado na análise da amostra referente à exportação.

As correlações entre a preparação para a internacionalização e a aquisição de tecnologia face à competência estratégica também revelam ser mais significativas no caso do IDE, assim como as relações entre a orientação para o empreendedorismo, a preparação para o processo de internacionalização, a competência estratégica e a aquisição de tecnologia. Nestas relações, a orientação para o empreendedorismo aponta para um efeito significativo e positivo sobre a preparação prévia das PME através da orientação das mesmas para a constante inovação e assunção do risco no mercado moçambicano.

O mesmo acontece nas relações entre esta orientação, a competência estratégica e aquisição de tecnologia, que ao contrário do que acontece nas empresas exportadoras, no caso do IDE os resultados apontam para um impacto positivo da orientação empreendedora em ambos os constructos através da dimensão da inovação.

Não obstante, a relação entre a Orientação para o Mercado e a aquisição de conhecimento é explicada na exportação pela dimensão da criação de informação, contrariando o IDE, no qual apenas revela haver uma influência positiva através da dimensão da capacidade de resposta ao mercado. Estas diferenças poderão ser explicadas em parte pela maior necessidade das empresas exportadoras em procurar adquirir informação perante o mercado externo desconhecido, ao passo que as PME já implementadas no mercado poderão revelar uma maior capacidade de resposta às necessidades do mercado que à partida já conhecem.

Por último, e ainda referindo o IDE, a orientação para o mercado não revela ser crucial para o alcance de níveis de desempenho internacional superiores no caso das PME em Moçambique,

mas revela sê-lo no caso das empresas exportadoras nas suas dimensões de criação e disseminação de informação.

Esta situação em particular poderá advir das diferenças existentes entre as PME portuguesas que atuam em Moçambique através da exportação e as que já lá se encontram implementadas, estando as PME exportadoras mais focadas no mercado para o qual vendem o seu produto. Por outro lado, o IDE é encarado como um processo mais difícil e demorado, envolvendo um nível de risco, comprometimento e investimento que não revela ser comum para o conjunto de empresas em estudo.

## **6.2. Implicações para a Gestão**

Tendo-se encontrado na fase da pesquisa uma lacuna em termos de investigações face aos fatores que promovem o desempenho internacional das PME nos últimos anos, um estudo desta tipologia revela ser bastante relevante, principalmente tendo em conta a composição empresarial portuguesa atualmente e os principais destinos de internacionalização adotados pelas PME nacionais.

Fazendo juz ao que foi descrito, a gestão das PME deve concentrar esforços no sentido de melhorar e atingir elevados níveis de competência estratégica, aplicando novos processos e práticas de gestão distintas, bem como melhorando a sua força de vendas e os seus planos de Marketing.

Para além do referido e de forma a atingir níveis superiores de competência estratégica, é necessária a constante procura por conhecimento a nível local e externo, de modo a colmatar e suprimir as dificuldades presentes nos mercados atualmente, não só a nível doméstico como também internacionalmente.

Não obstante, o mesmo acontece se as empresas se prepararem devida e previamente antes de iniciar o processo de internacionalização, uma vez que sem os cuidados e a procura de informação necessária, as PME não conseguirão preparar-se e aprender os processos fundamentais para conseguir fazer face aos seus rivais de maior dimensão nos mercados internacionais, nomeadamente presentes no mercado moçambicano.

Adicionalmente, a aquisição de tecnologia por parte das PME também revela ser um fator determinante no que diz respeito ao alcance de níveis de desempenho superiores, levando à conclusão de que a procura incessante por novas formas de melhorar os processos e os produtos existentes, assim como a criação de novos bens e serviços que satisfaçam não só o mercado local, mas também o externo, faz com que as PME se mostrem mais capazes estrategicamente no combate aos obstáculos existentes no mercado em estudo.

Desta forma, a gestão de topo das PME deverá adotar medidas que estimulem a coesão total entre a busca de conhecimento e a preparação constantes, bem como o aumento das capacidades tecnológicas e competências estratégicas das suas empresas, para que assim consigam atingir os tão desejados níveis superiores de desempenho internacional através da

exportação ou do IDE e contrariar consequentemente os resultados obtidos nos últimos anos no contexto doméstico.

### **6.3. Limitações**

Relativamente às limitações do estudo, é considerada, em primeiro lugar, a dimensão da amostra, na medida em que não permitiu validar com a maior precisão os resultados obtidos na análise.

De seguida, a amostra é constituída maioritariamente por empresas micro e pequenas, com menos de 50 colaboradores, o que pode indicar uma falta de aplicação de determinados processos existentes em empresas de maior dimensão ainda dentro do contexto das PME. Devido a isto, a validação dos resultados poderá ter sido afetada, tendo em conta a estrutura ou a falta da mesma em organizações de muito pequena dimensão consideradas no estudo.

Tendo em conta também a dimensão da amostra e o tipo de empresas que a integram, não foi possível fazer uma comparação entre pequenas empresas e médias, sendo que houve um maior número de empresas micro e pequenas a responder ao questionário realizado e um número reduzido de empresas médias a fazê-lo.

Em acréscimo, as empresas consideradas da amostra para a comparação entre a exportação e do IDE diferem, tendo sido feita uma comparação entre 32 PME exportadoras e 51 a atuar fisicamente em território moçambicano. Esta diferença poderá ter influenciado a fiabilidade dos resultados finais e por isso, a validação dos resultados obtidos nestes dois casos distintos poderão não ser os mais correctos e precisos.

Por fim, foram utilizadas as análises de estatística descritiva, fatorial exploratória e de regressão linear, pelo que poderia ter sido utilizados os modelos de equações estruturais de forma a correlacionar um maior número de variáveis independentes face à dependente.

### **6.4. Propostas de Investigação Futura**

Neste campo e relativamente a investigações que poderão ser feitas futuramente, sugere-se a aplicação do modelo concetual proposto inicialmente a um maior número de PME portuguesas a atuar no mercado moçambicano, destacando posteriormente em empresas de maior dimensão (médias), para assim conseguir analisar de forma mais abrangente o contexto das PME e o impacto dos fatores analisados no seu desempenho.

Em acréscimo, seria também interessante fazer uma análise complementar, procedendo à realização de entrevistas às empresas, de modo a avaliar de forma mais completa o modelo usado e o contexto específico das PME portuguesas.



Outro aspeto relevante seria fazer uma comparação de níveis de desempenho internacional entre empresas micro, pequenas e médias, bem como uma comparação mais equitativa entre as PME exportadoras e as que entraram no mercado moçambicano através do IDE.



## 7. Referências Bibliográficas

- AICEP. (2010). Moçambique: Dossier de Mercado (pp. 1-81). Lisboa: Aicep Portugal Global.
- AICEP. (2013). Moçambique: Ficha de Mercado (pp. 1-42). Lisboa: Aicep Portugal Global.
- Al-Hyari, K., Al-Weshah, G. e Alnsour, M. (2012). Barriers to internationalisation in SMEs: Evidence from Jordan. *Marketing Intelligence and Planning*, 30(2), 188-211.
- Álvarez, Santos e Vázquez. Análisis Cultural y Operativo de la Orientación al Mercado: Efectos Moderadores en la Relación O.M.-Resultados. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 3, 7-41.
- Andersen, P. K. (1993). *Statistical models based on counting processes*: Springer.
- Andersson, S. (2000). Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 63-92.
- Armario, J. M., Ruiz, D. M. e Armario, E. M. (2008). Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 485-511.
- Baker, W. E. e Sinkula, J. M. (2009). The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses\*. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464. doi: 10.1111/j.1540-627X.2009.00278.x
- Bilkey. (1982). Variables associated with export profitability. *Journal of Business Studies*, 13, 39-55.
- Blesa, A. e Ripollés, M. (2008). The influence of marketing capabilities on economic international performance. *International Marketing Review*, 25(6), 651-673. doi: 10.1108/02651330810915574
- Blomstermo, A. e Sharma, D. D. (2003). *Learning in the Internationalisation Process of Firms*: E. Elgar.
- Brennan, L. e Garvey, D. (2009). The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance*, 23(2), 120-133. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ribaf.2008.03.007>
- Buckley, P. J. e Ghauri, P. N. (1999). *The Internationalization of the Firm*: International Thomson Business Press.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 21(2), 127-154.
- Chiao, Y.-C., Yang, K.-P. e Yu, C.-M. J. (2006). Performance, Internationalization, and Firm-specific Advantages of SMEs in a Newly-Industrialized Economy. *Small Business Economics*, 26(5), 475-492. doi: 10.1007/s11187-005-5604-6
- CIA. (2013). The World Factbook - Mozambique. Washington DC. EUA: Central Intelligence Agency.
- Collis, D. (1991). A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12(1), 49-68.
- Coviello, N. e McAuley, A. (1999). Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.

- Covin e Slevin. (1989). Strategic Management of Small Firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin e Slevin. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1), 7-24.
- Dana, L. P. (2004). *Handbook of Research on International Entrepreneurship*: Edward Elgar Pub.
- Dess e Lumpkin. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
- Dimitratos, P. e Spyros, L. (2004). The Relationship Between Entrepreneurship and International Performance: The importance of Domestic Environment. *International Business Review*, 13(1), 19-41.
- Eriksson, Johanson e Sharma. (1997). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, 28(2), 337-361.
- Etemad, H. (2004). Internationalization of Small and Mediumsized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1-21).
- Freire, A. (1997). *Estratégia- Sucesso em Portugal*. Lisboa.
- Frishammar, J. e Andersson, S. (2008). The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(1), 57-77. doi: 10.1007/s10843-008-0031-9
- Granstrand, O., Håkanson, L. e Sjölander, S. (1993). Internationalization of R&D — a survey of some recent research. *Research Policy*, 22(5-6), 413-430. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333\(93\)90010-F](http://dx.doi.org/10.1016/0048-7333(93)90010-F)
- Grant, R., Jammine, A. e Thomas, H. (1988). Diversity, diversification and profitability among british manufacturing companies. *Academy Management Journal*, 31(4), 771-801.
- Grönroos. (1989). Defining Marketing: A Market Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, 23(1), 52-60.
- Hamel e Prahalad. (1991). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, 69(4), 81-92.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. e Hoskisson, R. E. (2010). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Competitiveness & Globalization : Concepts*: South-Western Cengage Learning.
- Hollensen, S. (2007). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*: Prentice Hall.
- Hughes, M., Hughesw, P. e Morgan, R. E. (2007). Exploitative Learning and Entrepreneurial Orientation Alignment in Emerging Young Firms: Implications for Market and Response Performance. *British Journal of Management*, 18. doi: 10.1111/j.1467-8551.2007.00519.x
- IAPMEI. (2013). Padrões de Internacionalização das empresas portuguesas, 2013, from [www.ipamei.pt/ipamei-art-03p.php?id=307](http://www.ipamei.pt/ipamei-art-03p.php?id=307)
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. e Heiko, K. K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship* 3, 223-243.

- Jaworski e Kohli. (1993). Market Orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 1993.
- Johanson e Vahlne. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson e Vahlne. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J. e Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.
- Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the firm - Four Swedish Cases *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Kacker. (1972). Patterns of marketing adaptation in international business. *Management International Review*, 12, 111-118.
- Kamakura, W. A., Ramón-Jerónimo, M. A. e Vecino Gravel, J. D. (2011). A dynamic perspective to the internationalization of small-medium enterprises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 236-251. doi: 10.1007/s11747-011-0267-0
- Knight, G. (2001). Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 7, 155-171.
- Knight, G. e Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400071
- Kogut, B. (1985). Designing global strategies: profiting from operating flexibility. *Sloan Management Review*, 27(1), 27-38.
- Kotabe. (1990). Corporate product policy and innovative behavior of European and Japanese multinationals: an empirical investigation *Journal of Marketing*, 54(1), 19-33.
- Kuivalainen, O., Sundqvist, S. e Puumalainen, K. (2004). The Effect of Environmental Turbulence and Leader Characteristics on International Performance: Are Knowledge-Based Firms Different? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 35-50.
- Lanctot, A. e Swan, K. S. (2000). Technology acquisition strategy in an internationally competitive environment. *Journal of International Management*, 6(3), 187-215. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1075-4253\(00\)00024-7](http://dx.doi.org/10.1016/S1075-4253(00)00024-7)
- Lindell, M. e Karagozoglu, N. (1998). Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study. *Journal of Small Business Management January*, 44-59., 36(1), 44-59.
- Lu, J. W. e Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586. doi: 10.1002/smj.184
- Lu, J. W. e Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 27-48. doi: 10.1007/s10843-006-8000-7
- Lumpkin, G. e Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to

- performance. *Academy Management Review*, 21(1), 135-172. doi: 10.2307/258632
- Manolova, T. S., Brush, C. G., Edelman, L. F. e Greene, P. G. (2002). Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited. *International Small Business Journal*, 20(1), 9-31.
- McGrath. (2001). Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight. *Academy of Management Perspectives*, 44(1), 118-131.
- Miller e Friesen. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller e Friesen. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30, 1161-1183.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-792.
- Minniti e Autio. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: 2005 Executive Report: Babson College London Business School.
- Narver e Slater. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54(20-35).
- Nkongolo-Bakenda, J.-M., Anderson, R. e Garven, J. I. G. (2010). Structural and competitive determinants of globally oriented small- and medium-sized enterprises: An empirical analysis. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 55-86.
- Nummela, N., Saarenketo, S. e Puumalainen, K. (2004). A Global Mindset — A Prerequisite for Successful Internationalization? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 51-64.
- Oviatt e McDougall. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies* 25, 45-61.
- Oviatt, B. e McDougall, P. (1995). Global star-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *The Academy of Management Executive*, 9(2).
- Pangarkar, N. (2008). Internationalization and performance of small- and medium-sized enterprises. *Journal of World Business*, 43(4), 475-485. doi: 10.1016/j.jwb.2007.11.009
- Pinho, J. C. e Martins, L. (2010). Exporting barriers: Insights from Portuguese small and medium sized exporters and nonexporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254-272.
- PortalGovernoMoçambique. (2013). Sistema Político Moçambicano, 2013, from <http://www.portaldogoverno.gov.mz/Informacao/politica/sistema-politico/>
- Porter. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68, 73-93.
- Porter. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2), 95-117.
- Root. (1982). *Entry strategies for international markets*. Lexington.
- Rugman, A. (1982). *New Theories of the Multinational Enterprise*. London.
- Rundh, B. (2007). International marketing behaviour amongst exporting firms. *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 181-198.

- Salomon e Shaver. (2005). Export and Domestic Sales: Their Interrelationship and Determinants. *Strategic Management Journal*, 26, 855-871.
- Shapiro. (1988). What the Hell Is Market Oriented? *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.
- Shoham, A. e Rose, G. (1998). Export performance: a conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59-81.
- Slater e Narver. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater e Narver. (1996). Competitive strategy in the market-focused business. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 159-174. doi: 10.1007/bf00128688
- Slater e Narver. (2000). The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00077-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00077-0)
- Smith, K., Gannon, M. e Grimm, C. (1988). Decision making behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms. *Journal of Business Venturing*, 3(3), 223-232.
- TheWorldBank. (2003). Mozambique Overview, 2003, from <http://www.worldbank.org/en/country/mozambique/overview>
- Trustum. (1989). Marketing: Concept and Function. *European Journal of Marketing*, 23(3), 48-56.
- Tsai, K.-H. e Wang, J.-C. (2008). External technology acquisition and firm performance: A longitudinal study. *Journal of Business Venturing*, 23(1), 91-112. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.07.002>
- UnitedNations. (2005). SME statistics: Towards more systematic statistical measurement of SME behaviou. New York: Department of Economic and Social Affairs.United Nations.
- Varela, J., Gutiérrez, A. e Antón, C. (1998). La cultura de orientación al mercado y otros antecedentes seleccionados del rendimiento empresarial. Un contraste de metodologías. *Proceedings del X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, 135-139.
- Webster. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wiklund, J. e Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314. doi: 10.1002/smj.360
- Wiklund, J. e Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91. doi: 10.1016/j.jbusvent.2004.01.001
- Yip. (1992). *Total Global Strategy*. NJ.
- Zahra e Covin. (1995). Contextual influence on the corporate entrepreneurship–performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.

Zahra e Garvis. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. *Journal of Business Venturing*, 15(5–6), 469-492. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00036-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00036-1)





## 8. Anexos

### Anexo 1 – Questionário utilizado

#### Parte I

Indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações tendo em consideração a sua empresa.

	Discordo Totalment e	Discord o	Discord o em Parte	Não Concord o Nem Discordo	Concord o em Parte	Concord o	Concordo Totalment e
1. Antes de iniciar o processo de internacionalização, a minha empresa procurou ativamente informações acerca das condições de mercado, da procura ou do grau de concorrência existente em Moçambique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Antes de iniciar o processo de internacionalização, a minha empresa, investiu recursos humanos e financeiros significativos nas operações para as suas vendas no mercado moçambicano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Antes de iniciar o processo de internacionalização, a minha empresa modificou o produto/embalagem de forma a ir de encontro às necessidades do mercado moçambicano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tendo em conta os últimos 5 anos, a minha empresa está a gastar mais atualmente em pesquisa e desenvolvimento, em proporção com as receitas totais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tendo em conta os últimos 5 anos, a minha empresa está a gastar mais atualmente em pesquisa e desenvolvimento, em proporção com o número	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

de colaboradores.							
6. Desenvolvemos tecnologia internamente para adaptar os novos produtos aos novos mercados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Conseguimos tecnologia externamente para adaptar os novos produtos aos novos mercados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A minha empresa procura parcerias para desenvolver novas tecnologias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Conhecemos a concorrência, sendo que reunimos informação acerca da mesma regularmente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Obtemos ideias dos nossos clientes de forma a melhorar os nossos produtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Fazemos pesquisas de mercado regulares de forma a antecipar as necessidades dos nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Os nossos gestores são informados regularmente acerca dos nossos atuais e potenciais concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. As conclusões das nossas pesquisas de mercado são utilizadas na tomada de decisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Contactamos periodicamente os nossos clientes de forma a saber a sua opinião acerca da qualidade dos nossos produtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Recolhemos dados sobre o mercado regularmente de modo a aplicá-los no desenvolvimento de novos produtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Temos sistemas de informação ativos dentro da empresa que nos permitem saber eventuais mudanças na indústria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Somos capazes de detetar rapidamente mudanças nas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

preferências dos consumidores.							
18. Encorajamos os nossos clientes a comentar ou até a criticar a oferta da empresa de modo a melhorarmos o nosso trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Analisamos regularmente os programas de marketing da concorrência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Revemos regularmente o efeito das mudanças ambientais nos nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Medimos frequentemente o nível de serviço prestado aos nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Analisamos constantemente o grau de compromisso da empresa para com os clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Fazemos reuniões periódicas entre as diferentes áreas dentro da empresa de modo a discutir as novas tendências de mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Quando algo de relevante acontece a um cliente ou a um grupo de clientes, a empresa tem acesso rápido a essa informação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Fazemos relatórios regulares e disponibilizamos aos diferentes departamentos da organização sobre a situação competitiva e tendências futuras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Quando um departamento/colaborador deteta alertas relevantes acerca da concorrência, alerta imediatamente os outros departamentos/colaboradores / gestores da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. A gestão de topo discute frequentemente forças, fraquezas e estratégias das empresas concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>28.</b> Os sucessos/falhas são comunicados aos vários departamentos da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>29.</b> A força de vendas da empresa partilha informação sobre as estratégias da concorrência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>30.</b> Há partilha de opiniões dentro da empresa de forma a decidir como responder as ações estratégicas dos concorrente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>31.</b> Os dados acerca da satisfação dos clientes são partilhados em todos os níveis da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>32.</b> Usamos informação dos clientes de modo a melhorar os níveis de qualidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>33.</b> No processo de desenvolvimento de novos produtos, começamos por avaliar o que é importante para os nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>34.</b> Cumprimos as promessas feitas aos nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>35.</b> O esforço e tempo dedicados ao desenvolvimento de novos produtos é revisto de forma a assegurar a satisfação das necessidades dos consumidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>36.</b> Respondemos rapidamente às queixas dos nossos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>37.</b> Estamos atentos à avaliação dos nossos produtos por parte dos clientes de forma a podermos adaptarmo-nos e melhorarmos no caso de perceções negativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>38.</b> Tentamos alcançar vantagens competitivas através da compreensão das necessidades dos consumidores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>39.</b> Excedemo-nos na identificação de oportunidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>40.</b> Tentamos sempre tomar a iniciativa em todas as situações (a nível de ações concorrenciais, projetos ou quando a trabalhar em conjunto).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>41.</b> Iniciamos ações às quais outras organizações respondem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>42.</b> Quando lidamos com a concorrência, a nossa empresa é normalmente a primeira a introduzir/lançar novos produtos, práticas de gestão ou novas tecnologias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>43.</b> Na minha empresa, as pessoas são encorajadas a tomar riscos calculados com ideias novas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>44.</b> Temos uma inclinação para a aplicação de projetos de alto risco com retornos elevados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>45.</b> Pomos em prática frequentemente novas ideias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>46.</b> A minha empresa considera que devido ao ambiente internacional, são necessárias ações mais agressivas de modo a atingir os objetivos da mesma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>47.</b> Enfatizamos o I&D, a liderança tecnológica e as inovações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>48.</b> Somos normalmente os primeiros no mercado a lançar novos produtos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>49.</b> Introduzimos ativamente melhorias e inovações na nossa empresa e/ou produto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>50.</b> A minha empresa tem/adquiriu conhecimento acerca dos seus clientes no mercado Moçambicano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>51.</b> A minha empresa tem conhecimento tendo em conta o ambiente internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>52.</b> A minha empresa tem conhecimento relativamente à concorrência externa em Moçambique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>53.</b> Considero que a minha empresa adquiriu experiência acerca do mercado moçambicano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>54.</b> A minha empresa dá ênfase ao I&D e às inovações do produto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>55.</b> A minha empresa tem muitos produtos considerados pelos seus clientes como melhores face aos produtos concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>56.</b> Desenvolver técnicas inovadoras de Marketing é importante para a estratégia da minha empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>57.</b> A utilização de uma força de vendas altamente qualificada é importante para a estratégia da minha empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>58.</b> Nos últimos 5 anos conseguimos uma melhoria da eficiência significativa a nível das funções de marketing como vendas, a distribuição e publicidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>59.</b> Atingimos os nossos objetivos de quota de mercado a nível internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>60.</b> Atingimos o volume de negócios que estabelecemos para a internacionalização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>61.</b> No geral, estamos satisfeitos com o nosso sucesso no mercado Moçambicano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>62.</b> A internacionalização teve um impacto positivo na rentabilidade da nossa empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>63.</b> A internacionalização teve um impacto positivo na imagem da nossa empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>64.</b> A internacionalização teve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

um impacto positivo no desenvolvimento das capacidades da nossa empresa.

65. A internacionalização teve um impacto positivo no desenvolvimento de *know-how* dentro da nossa empresa.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

66. A internacionalização teve um impacto positivo na empresa no geral.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

## 1. Parte II

De acordo com as seguintes afirmações, indique por favor comparando com os seus três principais concorrentes se:

	Significativamente menor	Menor	Equivalente	Maior	Significativamente maior
67. A quota de mercado da nossa linha de produto mais extensa é:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. O crescimento das nossas vendas tem sido:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. A rentabilidade bruta é atualmente:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2. Parte III

Por último solicitamos-lhe alguma informação para que seja possível efetuar uma caracterização do perfil das empresas inquiridas.

Em que distrito se encontra sediada a empresa \_\_\_\_\_

Trata-se de uma empresa do setor: \_\_\_\_\_

Trata-se de uma empresa: Micro Pequena Média

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------

Ano de constituição da empresa: \_\_\_\_\_

Em que ano a empresa iniciou ou seu processo de internacionalização para Moçambique: \_\_\_\_\_

De que forma a empresa se internacionalizou para Moçambique: Exportação Investimento Direto no Estrangeiro Ambos

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------



## Anexo 2 – Literatura Relevante

Título	Autores   Data	Objetivos	Metodologia	Resultados	Limitações/Pesquisa Futura
The overestimated role of strategic orientations for international performance in smaller firms	Frishammar & Andersson (2008)	Examinar o modo com a orientação para o mercado e a orientação empreendedora estão relacionadas com o desempenho Internacional das PME.	Questionário aplicado a 188 PME suecas.	Os resultados evidenciam os problemas associados ao uso da tradicional Orientação para o Mercado e para o Empreendedorismo no context das PME e apontam para a necessidade de desenvolvimento de constructos mais apropriados.	A amostra apenas cobre PME de um único país. Pesquisas Futuras deveriam focar-se em escalas mais apropriadas ao contexto das PME.
Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprises	Armario et al., (2008)	Desenvolvimento de um modelo tendo em conta a Orientação para o Mercado, Aquisição de Conhecimento e os seus efeitos no Desempenho Internacional das PME.	Questionário aplicado a PME espanholas a operar no Mercado internacional	Os resultados indicam para relações diretas e indiretas entre a Orientação para o Mercado, a Aquisição de Conhecimento e o Desempenho Internacional.	Utilização de uma amostra pequena. Futuramente testar a relação direta entre a Orientação para o Mercado e o Desempenho.

Título	Autores   Data	Objetivos	Metodologia	Resultados	Limitações   Pesquisa Futura
<i>Entrepreneurship and strategy in the international SME</i>	Knight (2001)	Investigar as abordagens internacionais no context das PME atuais.	Utilização de estudos de caso com especialistas da area da Internacionalização. Questionário aplicado a PME de várias indústrias.	A Orientação para o empreendedorismo revelou ser um fator chave muito importante relativamente ao Desempenho Internacional	Este estudo apenas considerou um limitado número de determinantes do desempenho internacional. Futuramente deveriam ser consideradas uma maior variedade de orientações, bem como estratégias e outras atividades criadoras de valor na cadeia de abastecimento internacional.
<i>Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance</i>	Jantunen et al., (2005)	Investigar o efeito da Orientação para o Empreendedorismo nas capacidades das empresas e no Desempenho Internacional das mesmas.	Foi aplicado um questionário a 217 empresas.	Os resultados obtidos mostram que a Orientação para o Mercado e as capacidades das empresas consideradas em estudo tem um efeito no Desempenho Internacional.	A amostra é baseada em apenas empresas finlandesas e futuramente deveria ser aplicado o questionário durante um maior periodo de tempo.

Título	Autores   Data	Goals	Metodologia	Resultados	Limitações   Pesquisa Futura
<i>Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan</i>	Khalil Al-Hyari, Ghazi Al-Weshah, Muhammed Alnsour (2012)	Procura identificar as maiores barreiras que poderão influenciar positive ou negativamente o sucesso das PME nos mercados internacionais.	Foi aplicado um questionário a 250 PME das Jordânia, dos quais se obteve apenas uma taxa de respostas de 54%.	Algumas barreiras político legais, governamentais e de informação têm um impacto no desempenho das PME.	Não deverá ser generalizado às várias culturas.
<i>The internationalization and performance of smes</i>	Jane w. Lu and Paul w. Beamis (2001)	Explora os efeitos da internacionalização e do empreendedorismo no Desempenho Internacional das PME.	Amostra composta por 164 empresas japonesas, cujos dados foram retirados de uma base de dados disponibilizada para o estudo.	Os resultados implicam a internacionalização enquanto fator determinante do desempenho internacional das empresas.	Resultados obtidos apenas de um único país, não podendo ser generalizado a outros países em específico. Para além disso, a amostra é constituída maioritariamente por empresas de publicidade. Futuramente, deverão ser consideradas outras empresas provenientes de outros setores.